

Juha Karhukorpi, LITA 13

## **Opinnäytetyö**

Liiketoiminnan strategiset mahdollisuudet

Opinnäytetyö

Kevät 2016

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Liiketalouden koulutusohjelma

## SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

### Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö:	Liiketoiminta ja kulttuuri
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Liiketoiminnan kehittäminen
Tekijä:	Juha Karhukorpi
Työn nimi:	Liiketoiminnan strategiset mahdollisuudet
Ohjaaja:	Kirsti Sorama

Vuosi: 2015-2016

Sivumäärä: 45

Liitteiden lukumäärä: 4

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää aloittavalle yrittäjälle kannattavin vaihtoehto lähteä perustamaan omaa, uutta liiketoimintaa. Vaikka työn toimeksiantajayritystä ei ole vielä perustettu, tavoitteena on löytää erilaisia keinoja selvittää kyseisen alueen markkinatilanne sekä rakennusalan yleinen taloustilanne.

Opinnäytetyö sai alkunsa, kun haluttiin tietoa siitä, kuinka laajasti liiketoiminta kannattaisi käynnistää yrityksen perustamisvaiheessa. Liikeidea oli kehitettynä, mutta sen käynnistäminen oli epävarmalla pohjalla. Riittävä tieto liiketoiminnan kannattavimmasta laajuudesta oli puutteellinen.

Teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi strategiatyökaluja, jotka auttavat aloittavaa yrittäjää tekemään strategisen suunnitelman siitä, millä laajuudella toiminta kannattaa aloittaa ja kuinka mahdollinen kasvu saadaan toteutettua. Siinä käsitellään myös kasvua ja sen mukanaan tuomia haasteita.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineisto tähän tutkimukseen kerättiin yksilöhaastatteluna. Teemahaastatteluun valittiin kolme yrittäjää: yksinyrittäjä, työllistävä paikallinen yrittäjä Etelä-Pohjanmaalta sekä valtakunnallisesti toimiva yrittäjä. Tutkimukseen osallistuneet yritykset antoivat positiivisen kuvan siitä, millaista on lähteä yrittäjäksi ja kuinka selvittää kannattavin vaihtoehto koko yritystoiminnan laajuutta mietittäessä. Vahvasti oltiin sitä mieltä, että toiminta kannattaa aloittaa varovasti, mutta kuitenkin liikaa arkailematta.

Tämä työ antaa hyvän kuvan siitä, mitä asioita on otettava huomioon, kun mietitään liiketoiminnan laajuutta. Tätä työtä voi hyödyntää niin aloittava yritys kuin jo toiminnassa oleva yritys.

Avainsanat: strategia, kasvuyritys, liiketoiminta, yrittäjä, aloittava yritys

## SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**Thesis abstract**

Faculty:	School of Business and Culture	
Degree programme:	Business Management	
Specialisation:	Business Development	
Author:	Juha Karhukorpi	
Title of thesis:	The strategic prospects of business	
Supervisor:	Kirsti Sorama	
Year: 2015-2016	Number of pages: 45	Number of appendices:

The objective of thesis was to make clear for the most profitable option for a start-upper to start their own, new business. Although the company commissioning the thesis has not yet been established, the goal is the find different ways to find out about the market situation in the region and general economic situation in the construction sector.

The thesis project started when some actors wanted to get information about how widely business operations should started in the start-up stage. The business idea had been developed, but starting up was uncertain. The information about the profitable extent of business was insufficient.

The theoretical framework focuses on processing tools of strategy, which help the starting entrepreneur make a strategic plan about the scope the operations should be started with and how possible growth could be achieved. It also discusses the challenges of growth.

The study was qualitative. The material was collected with individual interviews. Three entrepreneurs were chosen for a semi-structured interview: a self-employed entrepreneur, a local employer entrepreneur from South Ostrobothnia, and a nationally operating entrepreneur. The interviewed entrepreneurs gave positive opinions about what it is like to start a business and how to find out the most profitable option when thinking of scope of all the business activities. They strongly agreed that the operations should be started carefully, yet without excessive hesitation.

This work gives a good picture of what kind of thing need to be considered when thinking about the scope of business. This work can be exploited by a starting business and an already operating business alike.

Keywords: strategy, growth company, business, entrepreneur, starting a business

# SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
1 JOHDANTO .....	6
1.1 Opinnäytetyön taustaa .....	6
1.2 Työn tarkoitus ja tavoitteet .....	7
1.3 Käytetyt menetelmät .....	8
1.3.1 Haastateltavat.....	11
1.4 Raportin rakenne .....	12
2 ALOITUSVAIHEEN STRATEGISET VALINNAT .....	13
2.1 Strategia ja strategiaprosessi.....	13
2.2 Strategiatyökaluja .....	15
2.3 Kasvustrategia ja sen kehittäminen .....	18
2.3.1 Kasvustrategia .....	19
2.3.2 Kasvun toteuttaminen .....	19
3 TEEMAHAASTATTELUT .....	22
3.1.1 Toiminnan organisointi.....	24
3.1.2 Yritystoiminnan mahdollisuudet ja haasteet.....	25
3.1.3 Liiketoiminnan kasvattaminen ja kehittäminen .....	27
4 LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI .....	30
4.1 Markkinatilanteen selvittäminen .....	30
4.1.1 Aloittaneet ja lopettaneet yritykset .....	31
4.1.2 Tilastotietoa saneerattavista kohteista .....	34
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	36
5.1 Liiketoiminnan laajuudet .....	36
5.2 Strategiset johtopäätökset .....	41

## Kuvioluettelo

Kuvio 1. Laajennettu SWOT-analyysi. (Mukaihen Vuorinen 2014.).....	17
Kuvio 2. Yksinyrittäjän hierarkiamalli.....	37
Kuvio 3. Paikallisen työllistävän yrityksen hierarkiamalli. ....	38
Kuvio 4. Suomen kattavan liiketoiminnan hierarkiamalli. ....	40

## Kuvaluettelo

Kuva 1. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset: rakennusala, kunnittain. (Tilastokeskus.).....	32
Kuva 2. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset: rakennusala, Etelä-Pohjanmaa. (Tilastokeskus.).....	32
Kuva 3. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset: rakennus ala, koko Suomi. (Tilastokeskus.).....	33

## Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Haastatteluyritykset. ....	22
--	----

## Käytetyt termit ja lyhenteet

Yksinyrittäjä	Paikallinen yksinyrittäjä toimii yrityksessä yksin. Varastoa ja toimitiloja ei ole, vaan toimisto on kotona ja työkalut ym. tarvikkeet esim. pakettiautossa.
Työllistävä paikallinen yritys	Paikallisesti toimiva yritys, joka työllistää (tässä työssä) yhteensä viisi henkilöä yrittäjän itsensä lisäksi. Toimialueena on koko maakunta, mutta päätoimipaikkana on yksi paikkakunta. Työmaita pyritään saamaan koko maakunnan alueelta.
Suomen laajuinen liiketoiminta	Tämä liiketoiminnan laajuusvaihtoehto tarkoittaa valtakunnallisesti toimivaa yritystä, jolla on toimipaikkoja useammalla eri paikkakunnalla. Jokaisella paikkakunnalla on oma toimipistevastaava, joka on myös yrityksen osakas. Toimitusjohtaja vastaa koko yrityksen toiminnasta ja on yhteydessä muihin osakkaisiin. Jokaiselle paikkakunnalle on otettu viisi työntekijää (tässä työssä) osakkaiden lisäksi.

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyö sai alkunsa, kun yrittäjäksi aikova henkilö halusi tietoa siitä, kuinka ja millä laajuudella liiketoiminta kannattaisi aloittaa. Mielessä oli siis liikeidea, mutta sen toteuttaminen ja aloittaminen oli työn alussa melko epävarmaa. Riittävä tieto liiketoiminnan kannattavimmasta laajuudesta oli puutteellinen. Lisää tietoa haetaan tämän työn avulla.

Lotti (2001, 26–28) kertoo kirjassaan, että jo yritystoiminnan perustamista suunniteltaessa on hyvä selvittää ne tiedot asiakkaista ja kilpailijoista, jotka yritys tarvitsee, tehdäkseen luotettavan ja kattavan kasvusuunnitelman omalle liiketoiminnalle. Liiketoimintaympäristön analyysi on vaihe, jonka monet yritykset sivuuttavat usein kustannussyistä, mutta sen tekemättä jättäminen voi johtaa suuriin virhearvioihin erityisesti liiketoimintaa käynnistettäessä ja toimintatapaa suunniteltaessa ja kasvatettaessa. Markkinatilanteen selvittäminen on Lotin mukaan (mp.) tärkeää jokaisessa liiketoiminnan laajuudessa ja erityisen tärkeää se on aina yrityksen perustamisvaiheessa. Huolellisesti tehty analyysi auttaa yritystä tiedostamaan asema markkinoilla.

Tämän yrityksen kohdalla se on erittäin tärkeä osa koko liiketoiminnan suunnittelua, sillä tavoitteena on osata valita juuri oikea laajuus, jolle liiketoimintaa lähdetään perustamaan. Lisäksi pohditaan kannattavuutta lähteä laajentamaan toimintaa valtakunnalliseksi eli koko Suomen laajuisille markkinoille. Tässäkin tapauksessa on oltava kattava tieto eri alueiden liiketoimintaympäristöistä, sillä ne poikkeavat toisistaan.

Lotti (2001, 26) kertoo, että tehokas analyysi kyseisen alueen markkinoista saadaan, kun on tarpeeksi dataa ja informaatiota, joka tuo yritykseen lisää osaamista sen liiketoiminta-alueita ajatellen. Osaamista taas tarvitaan päätöksentekoon niin lyhyen ajan sisällä tapahtuviin asioihin kuin myös strategiaan valintoihin ja päätöksiin. Onnistuneet päätökset luovat pohjan menestymiselle kyseisellä alalla sekä kannattavalle liiketoiminnalle. Analyysin tavoitteena on tieto,

joka auttaa päätöksenteossa ja joka pohjautuu mittareihin ja tunnuslukuihin. Kaikki yrityksen toimintaan vaikuttavat tunnusluvut ovat sidoksissa yrityksen taloudellisiin saavutuksiin.

Liiketoimintaympäristön analyysi tehdään sekä paikallisesti että valtakunnallisesti. Siinä selvitetään aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten määrää sekä saneerattavia kohteita kyseisellä alueella. Rakennusalan yleistä tilannetta pohditaan myös ja tavoitteena on saada tietoa siitä, millaiset mahdollisuudet tällä yrityksellä olisi edellä mainittujen asioiden suhteen paikallisesti sekä valtakunnallisesti.

## **1.2 Työn tarkoitus ja tavoitteet**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää aloittavalle yrittäjälle kannattavin vaihtoehto lähteä perustamaan omaa, uutta liiketoimintaa. Opinnäytetyön toimeksiantajayritystä ei ole vielä perustettu, vaan työ tehdään kehitettävälle idealle. Tavoitteena olisi, että tämän työn myötä tulevalla yrittäjällä olisi selkeä kuva siitä, millä laajuudella yritystoiminta on kannattavinta aloittaa. Tämä yritys toimii rakennusosalalla ja toimiala on tarkennettuna pintaremontointi.

Työn teoriaosuus on tarkoitus toteuttaa erilaista kirjallisuutta tutkien sekä empiriaosuus tekemällä laadullinen tutkimus teemahaastattelun avulla. Tutkimuksessa haastatellaan kolmea yrittäjää, jotka toimivat kolmella eri laajuudella. Nämä laajuudet ovat yksinyrittäjä, työllistävä paikallinen yritys sekä koko Suomen kattava liiketoiminta.

Opinnäytetyössä on tarkoitus perehtyä niihin asioihin, jotka vaikuttavat yritystoiminnan perustamiseen eri strategisilla vaihtoehdoilla eli liiketoiminnan laajuuksilla. Tarkoitus on saada selvyyttä, millä laajuudella toiminta kannattaa aloittaa. Tämä on myös opinnäytetyön tutkimusongelma.



### 1.3 Käytetyt menetelmät

Tutkimusmenetelmiä ovat kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivista tutkimusta kutsutaan myös laadulliseksi tutkimukseksi ja kvantitatiivista tutkimusta määrälliseksi tutkimukseksi. Nämä molemmat ovat empiirisen tutkimuksen konkreettisia aineiston hankinta- ja analyysimetodeja tai -tekniikoita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139–166.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Metsämuuronen (2007, 177) kertoo kirjassaan, että kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen erot ovat seuraavat:

Kvalitatiivinen tutkimus: Tutkimus tehdään valituille henkilöille avoimilla kysymyksillä tai teemoilla (teemahaastattelu). Kyse on sekä lukumäärän että valintatavan erosta.

Kvantitatiivinen tutkimus: Tutkittavat kohteet määräytyvät usein satunnaisotantaan ja kysymykset ja vastaukset on strukturoitu tarkasti.

Laadullista tutkimusta voi luonnehtia prosessiksi, sillä siinä aineistoa kerää itse tutkija ja aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen voidaan katsoa kehittyvän vähitellen koko tutkimusprosessin edetessä. Tätä voidaan kuvata eräänlaisena oppimistapahtumana. Myös sen takia laadullista tutkimusta voi kutsua prosessiksi, koska koko tutkimuksen eteneminen ei välttämättä mene suunnitelman mukaan ja sitä ei etukäteen voida välttämättä lajitella eri vaiheisiin. Tutkimus etenee vaihe vaiheelta eli prosessimaisena. (Aaltola & Valli 2007b, 70.)

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on tekstimuodossa. Tällaisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma parhaimmillaan elää tutkimushankkeen mukana. Tämä tarkoittaa sitä, että kvalitatiivisilla menetelmille on ominaista prosessimainen luonne. Tutkimusprosessissa koko tutkimus jakautuu tuohon prosessiin eikä sitä ole aina helppo eritellä eri vaiheisiin. (Eskola & Suoranta 2001, 15–16.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena (Alasuutari 2001, 37–38).

Tässä opinnäytetyössä tutkimustietoa haetaan teemahaastattelun avulla. Aaltola ja Valli (2007a, 25–26) kertovat, että teemahaastattelu on tapa kerätä tietoa siitä, mitä joku ajattelee jostakin asiasta. Kyseessä on eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu tutkijan ja haastateltavan välillä. Tutkija pyrkii keräämään ne asiat, jotka häntä kiinnostavat.

Laadullisen tutkimuksen kohteena on yleensä ihminen ja ihmisen maailma. Varto (1993, 23–24) esittää nämä kohteet yhdistettynä nimellä elämismaailma. Elämismaailmaa tarkastellaan siitä kulmasta, mitä ja miten erilaiset ihmiset tekevät ja ajattelevat tai ovat mieltä jostakin asiasta. Haastattelututkimuksessa esitetään kysymyksiä tutkimusongelmasta.

Liike-elämään liittyvässä tutkimuksessa pyritään saamaan vastauksia kysymyksiin, jotka koskevat juuri haastateltavien liiketoimintaa. Edellä mainittiin Varton (1993, 23–24) luoma käsite elämismaailma, josta myös tämän työn teemahaastattelu tehdään (yrittäjien elämismaailma).

Tässä työssä laadullisen tutkimuksen tekemiseen on käytetty teemahaastattelua, jossa on haastateltu yrittäjiä. Teemat tuohon haastatteluun laadittiin etukäteen ja muutamia apukysymyksiä kirjoitettiin myös ylös. Haastattelut toteutettiin joko kasvotusten tai puhelimitse. Tavoitteena oli saada selvyys, mitä he ajattelevat asioista, joihin pyrin saamaan vastauksia. Myös heidän oma kokemuksensa oli tärkeä osa teemahaastattelun tulosta.

Haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41).

Eskola ja Suoranta (2001, 84–93) kertovat, että yleisin tapa kerätä aineistoa on haastatella henkilöitä. Haastattelun tavoitteena on selvittää tietoa siitä, mitä joku ihminen ajattelee asiasta tai asioista. Eskolan ja Suorannan (mp.) mukaan haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tosin tapahtuu haastattelijan aloitteesta ja johdattamana.

Teemahaastattelussa haastattelija pyrkii saamaan mahdollisimman laajan vastauksen itse kysymykseen sekä kysymyksen ympäriltä. Kuitenkaan ei ole tarkoitus sekoittaa omia mielipiteitä tai asennetta näihin vastauksiin. Hirsjärvi ja

Hurme (2008, 34) kertovat, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei tietoisestikaan poikkea kysymyksistä, vaan pyrkii pitämään tutkimuksen tilastoitavassa muodossa. Etenkin teemahaastattelussa voidaan vastaavasti poiketa kysymyksestä laajastikin, jos se on kuitenkin teemaan liittyvää asiaa.

Tutkimusongelma tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on se, että yrittäjäksi aikova henkilö ei ole saavuttanut vielä tarvittavaa tietoa siitä, kuinka laajasti yritystoiminta kannattaisi aloittaa ja mitkä olisivat mahdollisuudet liiketoiminnan laajentamiselle. Tavoitteena on saada vastaus tähän tutkimusongelmaan, joka koostuu kysymyksestä, millä laajuudella toiminta kannattaa aloittaa, jos yritystoiminta aloitettaisiin.

Tutkimustyön päätavoitteena on saada vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimustyön tavoitteeksi voidaan asettaa yleistettävä tulos eli sellainen, jota voidaan yleistää esim. koko haastattelujoukolle tai sen ryhmittymään. Toinen vaihtoehto laadullisessa tutkimustyössä on se, että tavoitteeksi asetetaan pelkkä käytännöllinen ratkaisu. (Varto 1993, 11.)

Käytännönläheistä tutkimusta tehdessä tulee helposti mieleen, että tarvitaanko siihen edes teoriaa. Käytännönläheisen tutkimuksen ns. teoriaosuus saattaa olla tutkijalle tuttu jo ennestään. On kuitenkin muistettava, että teoria on tärkeä osuus koko tutkimuksen tekemistä.

Teoria on kuitenkin oleellinen osa koko tutkimusta, myös kvalitatiivista tutkimusta. Teoria ohjaa koko laadullista tutkimusta. Teorialla tarkoitetaan tutkimuksen viitekehystä eli teoreettista osuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 17.)

Tässä työssä käytetty tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimus. Tavoitteena on käytännöllinen ratkaisu. Teoriaosuutta tähän tutkimukseen kerätään erilaisesta kirjallisuudesta. Merkittävimpänä lähteiden osa-alueena on kirjallisuus, joka koostuu strategiatyökaluista, kasvustrategiasta, sen toteuttamisesta sekä sen tuomista haasteista. Tutkimuksen tavoitteena on löytää kannattavin vaihtoehto liiketoiminnalle yrityksen perustamisvaiheessa. Tätä vaihtoehtoa pyritään selvittämään teemahaastattelun avulla sekä erilaisten strategisten työkalujen avulla. Ne nojautuvat myös teoriaosuuteen.

### 1.3.1 Haastateltavat

Teemahaastatteluihin osallistui yhteensä kolme henkilöä. Haastateltavat etsittiin seuraavasta kolmesta vaihtoehdosta: yksinyrittäjä, työllistävä paikallinen yritys sekä valtakunnallisesti Suomen alueella toimiva liiketoiminta. Mukana on yksinyrittäjä Etelä-Pohjanmaalta, paikallinen työllistävä yritys sekä valtakunnallisesti toimiva yritys. Tarkoitus oli saada vastaus tutkimusongelmaan eli siihen, millä laajuudella toiminta kannattaisi aloittaa yritystoimintaa perustettaessa. Yksi haastateltavista oli ryhtynyt yrittäjäksi heti peruskoulun jälkeen ja kaksi muuta olivat olleet työssä vieraan palveluksessa. Lähtökohdat näillä yrittäjillä oli hyvin erilaiset. Yksi yrittäjä toimii yrityksessä, joka oli ostettu liiketoiminta. Osakkaita tuossa yrityksessä on kuusi ja jokaisella on oma vastuualue. Tällä hetkellä työntekijöitä on sesonkiaikana parhaimmillaan yli 50. Yritys on perustettu vuonna 2013. Mukana tässä teemahaastattelussa on myös yksinyrittäjä, jolla on työkokemusta useammalta eri alalta ja on toiminut yksinyrittäjänä vuodesta 2012. Toimintaa hänellä on maanlaajuisesti, mutta pääpaino on Etelä-Pohjanmaan alueella.

Laajasti toimivassa yrityksessä liikevaihdon uskottiin pienenevän reilusti seuraavan viiden vuoden aikana. Tämän kerrottiin johtuvan siitä, että toimintaa supistetaan paikkakuntien osalta, joka vähentää työntekijämääriä ja toiminnan laajuutta sekä fyysisesti että rahallisesti. Liian suurella volyymilla aloitettu liiketoiminta saattaa päätyä tähän, jos kaikkia yritystoiminnan osa-alueita ei hoideta riittävällä osaamisella ja työmäärällä. Yksinyrittäjä ja pienemmät yritykset uskoivat liikevaihdon kasvavan niin lyhyellä kuin pidemmälläkin ajanjaksolla. Kasvua haetaan toiminnan tehostamisella, yhteistyökumppaneiden lisäämisellä, lisätyövoiman palkkaamisella ja palveluiden tuotteistamisella.

Aineisto tähän tutkimukseen saatiin haastattelemalla edellä mainittuja yrittäjiä. Yksi heistä tavoitettiin puhelimitse ja kaksi kasvotusten. Tarkoituksena oli haastatella kahta muutakin yrittäjää, mutta toisen liiketoiminta ehti päättyä ennen haastatteluajankohdan sopimista ja toisen kanssa sovittu ajankohta siirtyi eikä uutta aikaa saatu soviteltua.

Luvussa 3 on esitelty teemahaastattelun vastaukset sekä analysointi. Edellä mainitut yritykset on nimetty case 1, case 2, jne.. Jokaisen teeman alle on tuotu suoria lainauksia haastattelusta sekä niiden analysointia. Analyysit on pyritty tekemään niin, että noudatetaan mahdollisimman tarkasti saatuja vastauksia. Kohdan 3 alussa on taulukko, josta voidaan nähdä eri yritysten lähtötilanteet tähän haastatteluun lähdetessä.

#### **1.4 Raportin rakenne**

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli tiedon puute kannattavimmasta tavasta lähteä toteuttamaan liikeideaa. Tähän tutkimusongelmaan haetaan vastauksia teemahaastattelun ja kirjallisuuden avulla. Työ koostuu viidestä pääluvusta.

Ensimmäinen on johdanto, jossa käydään läpi opinnäytetyön taustaa, tavoitteita ja tarkoitusta, käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä työn rakennetta.

Luvussa kaksi pohditaan erilaisten strategisten työkalujen merkitystä ja rakennetta. Siellä otetaan esille benchmarking ja laajennettu SWOT-analyysi, jotka ovat tärkeitä työkaluja aloittavalle yrittäjälle ja erityisesti sellaiselle, joka pohtii kannattavinta laajuutta aloittaa oma liiketoiminta.

Luvussa kolme kerrotaan teemahaastatteluun osallistuneista yrityksistä ja käydään läpi teemahaastattelun kysymykset ja vastaukset. Tämän osion lopuksi kerätään johtopäätökset haastattelusta.

Luvussa neljä on laadittu liiketoimintaympäristön analyysi, jossa käydään läpi markkinatilannetta, tilastoja saneerattavista kohteista sekä kilpailijoita ja asiakkaita.

Kohdassa viisi esitellään strategiset johtopäätökset.

## 2 ALOITUSVAIHEEN STRATEGISET VALINNAT

Tässä luvussa käsitellään kasvustrategiaa, strategiaa prosessina sekä strategisia työkaluja, jotka auttavat oikean valinnan tekemistä liiketoiminnan laajuuden suhteen sekä laajentamaan liiketoimintaa. Käytettyjä strategiatyökaluja ovat laajennettu SWOT-analyysi sekä benchmarking. Esille otetaan myös yrityksen kasvustrategia ja pohditaan, mitä haasteita kasvu tuo tullessaan sekä kuinka kasvu toteutetaan. Nuo ovat opinnäytetyön pääkäsitteet.

Teoreettisen osuuden aluksi kohdassa 2.1 kerrotaan strategiasta ja strategiaprocessista. Nämä asiat otettiin tähän työhön sen vuoksi, että niiden avulla osataan lähteä etsimään kannattavin vaihtoehto uudelle liiketoiminnalle. Strategiaprocessia voidaan käyttää jokaisessa liiketoiminnan laajuudessa, mutta voidaan myös miettiä asiaa niin, että mitä meidän tulisi tehdä paikallisena yrityksenä, jotta saavutetaan tieto asiakkaista ja sen ongelmasta myös valtakunnallisella tasolla. Kohdassa 2.2 käydään läpi kaksi merkittävintä strategiatyökalua, joista on tarkoitus olla apua sekä teemahaastattelun tekemisessä että analysoinnin ja johtopäätösten keräämisessä ja tekemisessä. Ne ovat työkaluja oikeanlaisen strategian löytämiseksi ja luomiseksi. Kohdassa 2.3 kerrotaan kasvustrategiasta, sen kehittämisestä sekä sen tuomista haasteista. Kasvustrategialla tarkoitetaan juuri edellä mainittua kasvua esim. paikallisesta yrityksestä valtakunnalliseksi yritystoiminnaksi.

### 2.1 Strategia ja strategiaprosessi

Kun aloitetaan yritystoiminnan suunnittelu ja itse yritystoiminta, on hyvä olla jonkinlainen strategia. Strategia on suunnitelma siitä, mitä yritys tulee tekemään lähitulevaisuudessa sekä pidemmällä ajanjaksolla saavuttaakseen asettamansa tavoitteet. Strategiaksi voidaan tässä tapauksessa ajatella sitä asiaa, että kuinka laajasti toiminta kannattaisi aloittaa, kun kyseessä on edellä mainitut lähtökohdat. Myös strategian suunnittelulle ja sen saavuttamiseksi on tehtävä suunnitelma.

Strategiaprocessia kuvataan viiden kohdan mukaan. Niitä ovat strategisen tiedon keruu ja analysointi, strategian määrittely, strategisen projektin suunnittelu,

strategian toteutus sekä strategian seuranta, arviointi ja päivitys. (Vuorinen 2014, 41.)

Vuorinen (2014, 30–45) kertoo, että ensimmäinen on strategisen tiedon kerääminen ja sen analysointi. Tässä kohdassa on oltava riittävä tieto yrityksen sisäisistä ja ulkoisista asioista, jotta strategia on luotettavalla pohjalla. Tämän jälkeen määritellään itse strategia, johon yritys tulee pyrkimään. Strategian määrittelyssä voidaan myös asettaa välietappeja, joiden saavuttamiseen tarvitaan strategista prosessia.

Niitä ovat esimerkiksi tavoitetulokseen pääseminen kuukauden, kolmen kuukauden ja vuoden ajalla. Seuraavaksi suunnitellaan strateginen projekti, jonka avulla tavoitteisiin pyritään.

Vuorinen (mp.) kertoo, että tähän eri yrityksillä on olemassa erilaisia toimintatapoja ja suunnitelmia, joita kannattaa käyttää tehokkaasti käytännössä. Tämä on merkittävä osa koko prosessia, mutta lopputulosta ei saada selville ilman seurantaa, arviointia ja päivitystä.

Tämä on ehkä tärkein osa koko prosessia. Tietysti ilman strategian suunnittelua tai toteuttamista tällä osiolla ei tehdä mitään. Se on kuitenkin tärkeä osa strategiaprosessin onnistumista kokonaisuutena. Tällöin saadaan oikea ja luotettava tieto ja taito viedä strategia käytäntöön kannattavin lopputuloksin.

Yksinkertaistettuna edellä kuvattu strategiaprosessi voidaan Vuorisen (2014, 45) mukaan kuvata kolmella kysymyksellä, joita ovat:

1. Kuka on asiakkaamme?
2. Mikä on asiakkaamme ongelma?
3. Miten ratkaisemme ongelman?

Vuorinen (mp.) kertoo, että vastaukset näihin löytyvät usein jo valmiina, mutta niitä tarkasteltaessa saavutamme hyvin strategisen tavoitteen.

Juuri edellä mainitut kolme kysymystä ovat niitä, joiden avulla koko liiketoimintastrategiaa kannattaa lähteä suunnittelemaan ja toteuttamaan. Näiden kysymysten avulla avautuu yrityksen toimintaperiaate ja ne antavat vastaukset kaikkein merkittävimpiin kysymyksiin koko liiketoiminnan onnistumisen osalta. Näitä kysymyksiä voidaan miettiä myös jokaisen asiakashankinnan kohdalla.

Jos toiminta aloitettaisiin laajemmassa mittakaavassa, koko Suomen markkinoilla, näitä kolmea kysymystä tulisi miettiä jokaisella alueella erikseen, sillä eri alueiden asiakkaat ovat erilaisia, eri tavoin lähestyttävissä sekä tavoitettavissa. Tällöin myös asetettu strategia on saavutettavissa erilaisin keinoin. Erityisesti tällaisissa tilanteissa strategiaprosessi on merkityksellisessä asemassa. Mikäli toiminta aloitettaisiin paikallisena, tulisi laajentamisvaiheessa miettiä, kuinka nämä samat kysymykset saadaan toteutettua ja siirrettyä samanlaisina kaikille alueille. Kyse on siis tuotteen eli tässä tapauksessa palvelukonseptin kopioimisesta kaikille tavoitetuille alueille.

## **2.2 Strategiatyökaluja**

Kun liiketoiminnan laajuutta mietitään yrityksen perustamisvaiheessa, on hyvä olla tietoa samalla alalla toimivista yrityksistä. Jotta osataan toimia hyväksi havaituilla toimilla ja välttää heikosti meneviä asioita, voidaan käyttää hyödyksi strategiatyökalua, joka on benchmarking.

Vuorinen (2014, 158–161) kertoo, että benchmarking-termin strategisen johtamisen ja suunnittelun pariin toi 1970-luvulla yhdysvaltalainen kopiokoneyritys Xerox. Tuon yrityksen johtaja Robert C. Camp vertasi oman yrityksen toimintaa aivan toisen toimialan yritykseen, joka oli postinmyyntiyritys LL Bean. Vertailun avulla Camp sai tuotua parhaat toimintatavat omaan yritystoimintaan mm. tilausten nopeampaan toimittamiseen. Näin ollen Xerox pärjäsikin paremmin yhä kovemmassa kilpailussa. Vuorisen (mp.) mukaan benchmarking voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, jotka ovat sisäinen-, kilpailija-, toiminnallinen- sekä toimialan benchmarking.



Sisäisessä benchmarkingissa vertailu tapahtuu yrityksen sisällä esimerkiksi eri osastojen työskentelytapoja vertailemalla.

Kilpailijabenchmarking on sitä, että etsitään oman toimialan parhaat toimijat ja otetaan ne vertailukohteiksi omalle yritystoiminnalle. Tämä toiminta edellyttää hyviä luottamuksellisia suhteita eri kilpailijoihin, jotta saadaan tärkein ja merkittävin tieto esiin eri tunnuslukujen takaa. Tällainen yhteistyö tulee edellyttää molempien osapuolien saavutettavaa hyötyä.

Toiminnallinen benchmarking on taas vertailua oman toimialan ulkopuolisiin yrityksiin. Tämän avulla pystytään esimerkiksi parantamaan asiakaspalvelua, logistiikkaa, palkan laskentaa, myymälöiden somistamista tai vaikka palaverikäytäntöjä.

Toimialan benchmarking tarkoittaa toimialan sisältä kerätyn yritysjoukon toimintatapojen vertaamista. Kun keskitytään koko toimialaan, voidaan kerätä paljon enemmän tietoa, mutta pienemmällä kilpailijakonfliktilla. Joillakin toimialoilla eri yritykset jakavat tietoa parhaista käytännöistä toisten käyttöön, jolloin vaara salaisen tiedon leviämisestä voidaan minimoida.

Vuorinen (2014, 158–161) mukaan benchmarking voidaan yleisesti kuvata myös viisiosaisena prosessina. Se alkaa omien kehitystarpeiden määrittelyllä ja nykytilanteen mahdollisimman tarkalla kuvauksella. Erityistä huomiota annetaan sille osa-alueelle, jossa toimintaa halutaan kehittää. Tämän jälkeen etsitään yritykselle vertailukohde, jonka kanssa tulee päästä yhteistyöhön. Riippuen edellä mainituista neljästä vaihtoehdosta, vertailukohde valitaan sen mukaan, mistä esikuva halutaan löytää. Yhteistyön alettua vaihdetaan kokemuksia tuon vertailuyrityksen kanssa, ja opetellaan, kuinka he tekevät eri asioita. Usein molemmilla osapuolilla on joitain asioita, joita toinen haluaa oppia. Tällöin vertailu on vuorovaikutteista ja tulokset ovat yleensä hyviä. Seuraavaksi tulee analysoida saavutettu tieto sekä asettaa tavoitteet. Saavutettu tieto tulee siirtää myös käytäntöön, jolloin tavoitteisiin pääseminen on mahdollista. Viimeisenä tulee soveltaa opittua tietoa ja muutokset yrityksessä käynnistetään, jos tullaan siihen lopputulokseen, että se on järkevää toiminnan kannattavuuden kannalta. Myös

uutta toimintaa tulee arvioida jatkuvasti. Seuraavaksi esitellään laajennettu SWOT-analyysi, joka on tehty esimerkkinä tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritykselle.

<div style="text-align: center;"> <b>Sisäiset</b>  <b>Ulkoiset</b> </div>	<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kädentaito remonttiasioissa</li> <li>- Kiinnostus alaa kohtaan</li> <li>- Uusi toimija, asiakkailla epäluuloton käsitys</li> <li>- Yrittäjällä hyvä johtamisen taito ja mahdollisuus lisärekrytointiin</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei mahdollisuutta tehdä sähkö- tai putkitöitä</li> <li>- Ei rakennusalan koulutusta</li> <li>- Erittäin suuri riippuvuus asiakkaista, suora vaikutus mm. lainan lyhennyksiin</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taantumaa seuraa nousukausi</li> <li>- Toiminta vakiintunut alalla, tuodaan jotain aivan uutta</li> <li>- Vähän materiaalikustannuksia, paljon työtunteja</li> </ul>	<b>Hyödynnä menestystekijät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerrotaan asiakkaille tuoreesta, mutta ammattitaitoisesta yrityksestä</li> <li>- Osaavalla taidolla tehdään parasta jälkeä ja saadaan asiakas tyytyväiseksi</li> </ul>	<b>Heikkoudet vahvuuksiksi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ulkoistetaan sähkö- ja putkiremontit</li> <li>- Kouluttaudutaan tai hankitaan ammattitaitoista henkilökuntaa</li> <li>- Etsitään pääoman sijoittajia</li> </ul>
<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heikko valtion taloustilanne, verotus kiristyy</li> <li>- Ihmiset arkoja käyttämään pitkäaikaisia säästöjään</li> <li>- Paljon toimijoita kyseisellä alalla, monet hyvin samankaltaisia</li> <li>- Yleinen käsitys asiakkaiden piirissä rakennusalan yritysten palvelujen epäluotettavista aikatauluista</li> </ul>	<b>Uhat hallintaan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Painotetaan kotitalousvähenystä</li> <li>- Tehdään sopimuksia pidemmälle aikavälille</li> <li>- Strategisia suunnitelmia mm. työntekijöiden määrästä</li> <li>- Pyritään erottautumaan paremmin kuin muut</li> <li>- Selvitetään eri kilpailijat tuotteet</li> <li>- Kerätään tietoa aloittavista yrityksistä samalla toimialalla</li> <li>- Pidetään kiinni siitä, mitä on sovittu asiakkaan kanssa</li> </ul>	<b>Mahdollinen kriisitilanne</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehdään sopimuksia asiakkaiden kanssa, jonka mukaan urakka on maksettava siihen asti, mihin se on edennyt</li> <li>- Turvataan säästöillä vähintään lainan korkojen maksu pidemmällä ajanjaksolla</li> <li>- Kehitetään koko ajan uusia strategisia suunnitelmia</li> <li>- Tavoitteena pidempiaikaisia sopimuksia esim. taloyhtiöiden ja kaupungin kanssa</li> </ul>

Kuvio 1. Laajennettu SWOT-analyysi. (Mukaillen Vuorinen 2014.)

Kun tämän työkalun avulla on kerätty kaikki hyväksi havaittu tieto ja toiminta muilta toimialoilta, oman alan yrityksiltä sekä on toteutettu benchmarking edellä esitetyn prosessin mukaisesti, tehdään laajennettu SWOT-analyysi. Tämän avulla saadaan kerätty tieto hyvistä sekä huonoista toimintatavoista ja tämän hetkisistä tilanteesta taulukkomuotoon. Seuraavaksi on esitetty opinnäytetyön toimeksiantajayrityksestä esimerkianalyysi.

Tässä SWOT-analyysissä on mietitty, kuinka mahdollisuudet pystytään hyödyntämään vahvuuksien avulla, kuinka heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi mahdollisuuksien avulla, miten uhat saadaan hallintaan vahvuuksien avulla sekä on mietitty mahdollisen kriisitilanteen varalle strateginen suunnitelma. Kuvassa esitetyt vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat ovat toteutettavissa jokaisessa strategisessa vaihtoehdossa, joita tässä työssä käsitellään.

Tämän analyysin tekemisen tarkoitus ei ole se, että yritys ryntää toteuttamaan kaikkia edellä mainittuja strategisia suunnitelmia kerralla. Vuorinen (2014, 94) kertoo, että nämä on erittäin tärkeä olla tehtynä, mutta niitä tulee käyttää vasta tilanteen niin vaatiessa.

### **2.3 Kasvustrategia ja sen kehittäminen**

Tässä osiossa käydään läpi kasvustrategiaa, sen kehittämistä, haasteita ja sitä, kuinka tällainen kasvustrategia voidaan toteuttaa. Pääaloittain tämä asia voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Niitä ovat toiminnan organisointi, oman yritystoiminnan mahdollisuudet ja haasteet sekä liiketoiminnan kasvattaminen ja kehittäminen. Kasvustrategian yksi merkittävimmistä työkaluista on juuri edellä mainittu laajennettu SWOT-analyysi.

Kelly (1991, 9) esittää, että jos yritys on päättänyt kasvaa ja kukoistaa, on selviydyttävä voittajana markkinoilla. Kasvua ei saavuteta sen avulla, että yritys tekee asiat hyvin, vaan sen on tehtävä ne paremmin kuin kilpailijansa. Ensin on hyvä selvittää, mitä voittamiseen tarvitaan ja sen jälkeen tehdä strateginen suunnitelma siitä, kuinka voittajaksi päästään.

Hirvikorpi ja Swanljung (2008, 26–33) kertovat, että kasvuun on oltava hyvät perusedellytykset, jotta se olisi tehokasta. Niitä ovat tehokas toiminnan organisointi, määrätietoinen toiminta ja suunnittelu, innostus koko asiaa kohtaan ja uskallusta lähteä suunnittelemaan ja toteuttamaan kasvua, johon taas tarvitaan hyvää itseluottamusta, ahkeruutta sekä luovuutta.

### **2.3.1 Kasvustrategia**

Kasvustrategia perustuu siis tietoon siitä, mitä tulevaisuus pitää sisällään. Yrityksen johdon on tiedettävä strategian luomisvaiheessa ne tavoitteet, johon strategialla eli pitkäkäntäimen suunnitelmalla tullaan pyrkimään. On oltava riittävä tieto kaikesta yrityksen sisällä tapahtuvasta toiminnasta. Erityisesti kasvustrategiassa pyritään ennakoimaan tulevaisuuden mahdollisuuksia.

Eklund ja Kekkonen (2011, 7–8) kertovat, että yrityksessä on aina erittäin tärkeää suunnitella tulevaa. Tärkeitä asioita etenkin yritysjohdolle on strategian suunnittelua ajatellen tieto siitä, kuinka paljon tullaan saamaan tuottoja, paljonko siitä ja resurssien käytöstä tulee aiheutumaan sekä kuinka paljon koko toiminnasta tulisi saada voittoa. Strategisen suunnittelun ja kasvustrategian luomiselle on myös tärkeää tieto siitä, kuinka mahdollinen rahoitus tullaan järjestämään. Kaikkea tätä tehdään päätöksenteon ja suunnittelun tueksi.

### **2.3.2 Kasvun toteuttaminen**

Tässä opinnäytetyössä pohditaan kannattavinta liiketoiminnan laajuutta, jolle yritystoiminta voidaan luotettavasti perustaa. Voidaan ajatella myös, että jos toiminta aloitetaan esim. yksinyrittäjänä tai paikallisena työllistävänä yrityksenä, voidaanko kasvusuunnitelman avulla päästä valtakunnalliseksi toimijaksi. Toiminnan organisointi on se asia, joka luo jo hyvän lähtökohdan yrityksen kasvamiselle. Hyvin toteutettu toiminta on helppo kopioida myös muille alueille. Edellä esille nostettu benchmarking on hyvä keino selvittää muiden alueiden toimintatapoja, sillä eri alueilla on varmasti poikkeavuuksia toiminnan toteuttamisen suhteen. Miten toiminta kannattaa sitten organisoida? Tästä asiasta kysyttiin teemahaastattelussa eri laajuuksilla toimivilta yrittäjiltä, josta kerrotaan lisää luvussa 3.

Laukkanen (2007, 17–18) selvittää kasvuun liittyvää termistöä. Yrittäjyys on itse liiketoimintaa, sen perustamista, johtamista ja tuloksen tekemistä ja yritys harjoittaa tätä liiketoimintaa. Kasvuyrittäjyys on toimintaa, jossa tavoitellaan

määrätietoisesti kasvua ja tuloksen parantamista sekä koko toiminnan laajenemista.

Kasvun toteuttamiseen on olemassa useita keinoja. Niitä ovat yrityksen markkinaosuuden kasvaminen, yritysostot, fuusiot, yritysjärjestelyt, pääomasijoittajien osallistuminen yritystoimintaan sekä yrityksen siirtyminen myös kansainvälisille markkinoille. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 18.)

Hirvikorven ja Swanljungin (2008, 26–33) mukaan kasvun perusedellytys on vimma. Yrityksellä on oltava määrätietoinen suunnitelma ja sen toteutus eikä se voi vain ajelehtia kasvustrategiassa eteenpäin. Innostus vie muitakin kuin kasvuyrityksiä vauhdilla eteenpäin. Se näkyy tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä, yrityksen kasvattamisessa sekä myös muiden innostamisessa. Hirvikorpi ja Swanljung (mp.) kertovat myös, että yrityksellä on oltava luovuutta suunnitella ja toteuttaa kasvua. Tämä näkyy usein kehitellyssä tuotteessa/palvelussa, kaikissa palvelutoiminnoissa sekä markkinoinnissa ja mainonnassa. Luovuutta tulisi käyttää jokaisessa yrityksessä, koska sillä voisi olla kehittävää vaikutusta koko Suomen yleiseen kilpailukykyyn. Itseluottamusta tulisi Hirvikorven ja Swanljungin (mp.) mukaan olla omaan tekemiseen ja se tulisi nähdä koko yrityksen vakauttajana. Täytyy myös olla uskallusta ryhtyä kasvuyrittäjäksi ja uskaltaa tehdä asioita eri tavalla, jolla pyritään myös osittain tehokkaaseen kasvuun. Kasvuyrittäjänä täytyy tehdä valtavasti työtä ja siinä tulee olla kova vimma kasvavaan tulokseen. Kova työn tekeminen kuuluu jokaisen yrittäjän elämään, mutta erityisesti kasvuyrittäjän elämään.

Yrityksen perustamisesta lähtien yrittäjän tulisi olla kehittäjän roolissa. Itse yrittäjälle on olemassa erilaisia tehtäviä. Niitä ovat mm. yrityksen perustaminen, organisaation rakentaminen, tuotannon järjestäminen, mainonta ym., kilpailu ja kehitys. Kun toimintaa aletaan kasvattaa, tulevat tehtäviksi tuotannon laajentaminen, uusille markkinoille laajentuminen ja uusien tuotteiden kehittäminen. (McKinsey & Company 2001, 25.)

Oman yritystoiminnan mahdollisuudet ja haasteet on hyvä nostaa esille, kun suunnitellaan liiketoiminnan kasvattamista. Jos toiminta aloitetaan ns. pienempänä (yksinyrittäjä tai paikallinen työllistävä yritystoiminta), on hyvä tiedostaa, mitkä ovat

yrittäjien mahdollisuudet tällä hetkellä sekä mitkä ovat tavoitteet, joihin on mahdollisuus päästä. Aina löytyy jotain kehitettävää, joten on hyvä miettiä, mitä se on ja kuinka haasteista selvitään. Edellä esiin tuotu laajennettu SWOT-analyysi on hyvä työkalu näiden asioiden selvittämiseen ja läpikäymiseen. Siinä pohditaan, kuinka käännetään heikkoudet vahvuuksiksi, miten hyödynnetään menestystekijät, millä tavoin saada uhat hallintaan sekä mietitään mahdollista kriisitilannetta ja kuinka siitä selvitään. Miten liiketoiminta kannattaa tällä ajalla perustaa? Tähän aiheeseen perehdyttiin myös teemahaastattelun yrittäjien kanssa. Jos toiminta aloitetaan suppeasti, kuinka kasvattaminen ja kehittäminen kannattaa toteuttaa? Heti yritystoiminnan perustamisvaiheessa laajasti aloitettu liiketoiminta on suurempi riski kuin pienemmällä volyymilla aloitettu. On järkevää aloittaa maltillisesti ja lähteä siitä kasvattamaan toimintaa. Jos on olemassa toimiva konsepti, joka on jollain tavalla testattu, miksi siinä tapauksessa jäädä paikalleen rullaamaan.

Jatkuva kasvu tuo mukanaan erilaisia haasteita. Jotta yritys voi kasvaa, sen on kehitettävä koko ajan toimintaansa ja suunnitella tulevaa. Sekä lyhyen että pitkän aikavälin suunnitelmat ovat tärkeitä. Tuloksia on myös mitattava, jotta niiden onnistumista voidaan arvioida ja voidaan asettaa jälleen uusia tavoitteita. Jatkuva kasvu vaatii resursseja, jotka on otettava huomioon strategisessa suunnittelussa.

Kasvustrategia on yrityksen johdon tapa kehittää yritystä. Kun kasvustrategia ajatellaan ja luodaan tällaiseksi, kasvua tapahtuu kaiken aikaa, kaikessa suunnittelussa ja tekemisessä. Kun yritys kasvaa, työntekijöiden määrä lisääntyy jatkuvasti ja haasteita tuo heidän kouluttamisensa. Jokaisessa yrityksessä vallitsee omanlainen yrityskulttuuri ja tapa tehdä asioita. Suurimpana haasteena työntekijöiden kohdalla on ns. talon tavoille perehdyttäminen.

Kasvuyrityksen haasteena on myös se, että sen pitää luoda mahdollisuuksia ja tulevaisuutta, josta ei voi olla varma. Koko kasvua hankaloittaa jatkuva epävarmuus. Kannattavasti toteutettu kasvu ei ole helppoa ja sen vuoksi useat yritykset jäävät tietoisesti johonkin tiettyyn etappiin. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 15–16.)

### 3 TEEMAHAASTATTELUT

Teemahaastatteluun osallistuneet yritykset ja yrittäjät on esitelty alla olevassa taulukossa sekä sen jälkeen tulevassa tekstiosuudessa. Haastateltavat on nimetty case 1, case 2 ja case 3, jotta heitä ei ole tunnistettavissa.

Taulukko 1. Haastatteluyritykset.

	<b>Case 1</b>	<b>Case 2</b>	<b>Case 3</b>
<b>Toimiala</b>	Sisustussuunnittelu ja pintaremontointi	Kalusteasennus ja pintaremontointi	Ulko- ja sisämaalaus
<b>Perustamisvuosi</b>	2012	2010	2013
<b>Yrityksen koko</b>	Yksinyrittäjä	Etelä-Pohjanmaan alueella toimiva työllistävä yritys	Koko Suomen kattava liiketoiminta
<b>Työntekijöiden määrä</b>	1	5	Sesonkiaikana n. 50
<b>Tulevaisuuden tavoite työntekijöiden suhteen</b>	2	10	Sesonkiaikana max n. 30

#### Case 1

Tämä yrittäjä toimii Seinäjoen alueella yksinyrittäjänä. Pääsääntöisesti toimialueeseen kuuluu Seinäjoen alue, mutta tarvittaessa voidaan toimia myös sen ulkopuolella, lähikunnissa. Yritys on perustettu keväällä 2012 ja työntekijöitä ei tällä hetkellä ole.

Koulutukseltani olen yo-merkonomi, tradenomi (pk-yrittäjä), yrittäjä sekä olen käynyt muitakin lukuisia talouden ja hallinnon jatkokoulutuksia. Työkokemusta on jonkin verran sosiaalialalta, 20 vuotta kaupan alalta ja sisustus alalta kohta 8 vuotta. (Case 1.)

Olen perustanut yritykseni yksin keväällä 2012 ja toimin siinä edelleen yksin. Toimintaa on parhaimmillaan koko maan laajuisesti, mutta pääpaino on Seinäjoella ja sen lähikunnissa. (Case 1.)

Liiketoiminnan uskottiin kasvavan seuraavan viiden vuoden kuluessa. Kasvua tavoitellaan erilaisin toimenpitein ja suunnitelmin. Yksinyrittäjän kohdalla kannattavuuden uskottiin paranevan suoraan sillä, jos kokonaiskuluja saadaan minimoitua.

Liikevaihto tulee kasvamaan ja toivottavasti myös henkilökunta. Haaveissa on palkata työntekijä jollakin aikavälillä, mutta ei ainakaan seuraavaan kahteen vuoteen. Kannattavuus paranee liikevaihdon kasvun sekä kokonaiskulujen pienentymisen ansiosta. (Case 1.)

Kasvua haetaan toiminnan tehostamisesta maakunnassa sekä muutamalla uudella yhteistyökumppanuudella ja myöhemmin henkilökunnan palkkaamisella (Case 1).

## Case 2

Toinen haastateltava yritys toimii myös Seinäjoella. Päätoimialueena on koko Etelä-Pohjanmaa ja työmaita onkin säännöllisesti eri puolilla maakuntaa. Case 2:n yrittäjällä on selkeä kuva toiminnan kasvattamisesta.

Ammatiltani olen talonrakentaja ja yritys on perustettu syksyllä 2010. Yrittäjänä oon ollu siitä lähtien. Toimialueena on koko Etelä-Pohjamaan alue, mutta työmaita on myös usein ulkomaakunnissa. Työntekijöitä meillä on tällä hetkellä viis, joista kaks on myyjää ja kolme sitten vastaa noista työmaista kokonaan. Mukana on työmaapäällikkö, joka on vastuussa kaikesta työmailla tapahtuvasta toiminnasta. (Case 2.)

Tulevaisuudessa tavoite on, että työntekijöiden määrä olisi kaksinkertaistunut. Toimintaa pyritään kasvattamaan niin, että saataisiin samalla systeemillä toimimaan tämä homma myös ....n maakunnassa. (Case 2.)

## Case 3

Kolmas haastateltava työskentelee yrityksessä, jonka toimialueena on useampi paikkakunta eri puolella Suomea. Yrittäjäksi lähtemisen lähtökohta on erilainen kuin muilla, samoin koko liiketoiminnan käynnistäminen on toteutettu eri tavalla.



Itse olen koulutukseltani ylioppilas. Lisäksi olen lukenut ammattikorkeakoulussa ja yliopistossa jonkun verran liiketaloutta ja matematiikkaa. (Case 3.)

Ostimme kuuden hengen porukalla pienen maalausalan yrityksen, joka teki maalaustöiden lisäksi pientä maalausalaan liittyvää maahantuontia. Yritys perustettiin loppuvuodesta 2013 ja samalla ostettiin kyseinen liiketoiminta. Toimintaa on usealla paikkakunnalla ympäri Suomen ja työntekijöitä on parhaimmillaan sesonkiaikana yli 50. (Case 3.)

Jos liiketoimintaa lähtee toteuttamaan heti suurella volyymilla ilman tarkkaa suunnittelua ja toiminnan arviointia, saattaa käydä niin, että parin vuoden päästä toimintaa joudutaan supistamaan.

Arvelen meidän yrityksen liikevaihdon pienenevän reilusti seuraavan tilikauden aikana. Olemme päättäneet keskittyä kahdesta osa-alueesta ainoastaan toiseen, jolloin liikevaihto ja henkilöstömäärä saadaan pienenevään. (Case 3.)

### **3.1.1 Toiminnan organisointi**

Isommista yrityksistä kerrottiin, että työnjako on toteutettu jo liiketoiminnan aloitusvaiheessa niin tarkasti ja hyvin, että he eivät muuttaisi mitään. Työnjako suoritettiin muun muassa niin, että asiakaspalvelu ja asiakashankinta olivat yhden osakkaan vastuulla, toinen vastasi työn suorituspuolesta, kolmas yhteistyökumppanuutta, neljäs talouspuolta ja viides juoksevia asioita ja yhteyttä tärkeimpiin asiakkaisiin. Työnjaon tulee olla selkeää ja toimivaa, joka on parhaimmillaan kilpailuvaltti.

Jokaisella alueella on yksi osakas vetämässä toimintaa. Jokaisella paikkakunnalla on pyritty jakamaan työt myynnin ja suoritustyön välillä. Suorituspuolta vetää työnjohtajat, jonka alaisuudessa toimii ns. varsinaiset työntekijät. Myös osakkaiden välillä on jaettu ns. isot vastuualueet, kuten yhteydenpito asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin, talouspuoli ja maahantuonti. (Case 3.)

Pienemmät yritykset hoitivat kaikkia asioita keskenään yrityksen sisällä, mutta taloushallinto ja kirjanpito olivat ulkoistettu.

Yrittäjä hoitaa tällä hetkellä itse kaiken sisäisen toiminnan ja on itse kaikesta vastuussa. Yrityksen kirjanpito on ulkoistettu kokonaan. (Case 1.)

Meillä kirjanpito on ulkoistettu sekä myös osittain asiakashankinta. Meillä on kyllä kaksi henkilöä myynnin puolella, mutta he tekevät pääasiassa asiakaskäyntejä, jotka ulkopuolinen on sopinut. (Case 2.)

### 3.1.2 Yritystoiminnan mahdollisuudet ja haasteet

Haastatteluissa tuli esille erittäin hyviä ja mielenkiintoisia asioita rakennusalaan ajatellen. Rakennusalan näkymät nähdään edelleen hyvin positiivisina. Vaikka puhutaan ”tämästä taloustilanteesta”, yritysmaailmassa ajatellaan ainakin tämän haastattelun perusteella niin, että se tulisi olemaan uusi normaalitilanne, että yrittäjän ja yrityksen on pärjättävä tilanteessakuin tilanteessa. Se on ollut näin aina, mutta tähän taloustilanteeseen on nyt sopeuduttava ja toimintaa on kehitettävä kohti sinisiä meriä niin, että heikommasta taloustilanteesta ei ole yritykselle kuolettavaa vaikutusta.

Sekä sisustus- että pintaremontointityössä mahdollisuudet ja uhat ovat verrattain samankaltaisia. Kaiken suunnittelun uskon lisääntyvän lähivuosina, koska se on vasta rakentumassa näille leveysasteille. Työt tuskin tulevat häviämään, koska perusparannuskohteita tulee olemaan aina. (Case 1.)

Näen näkymät tällä alalla positiivisena sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Jos osaa ja viitsii tehdä esim. uusasiakashankintaa omakotitalotaholla, asiakkaita ja töitä riittää varmasti. Uudisrakentaminen on hidastunut, mutta sitä enemmän korjataan vanhaa. Aina on tietysti olemassa se riski, että kotitalousvähennystä leikataan edelleen, jolloin työhön saatava avustusraha pienenee. (Case 3.)

Töitä riittää, mutta kuka niitä tekee. Parhaat yritykset tulevat tulevaisuudessa pärjäämään ja menestymään. Jos ei rakenneta uutta, korjataan vanhaa. Valtio voi tietysti asettaa omia ”esteitään”, kuten kotitalousvähennysoikeuden supistaminen jokin aika sitten. Toimijoita tälle alalle tulee varmasti koko ajan lisää ja kilpailu kovenee. On tärkeää saada muutettua uhat mahdollisuuksiksi ja heikkouden vahvuuksiksi.

Pintaremontoinnin suunnittelun tekijät ovat lisääntyneet viime aikoina hirmuisesti tällä alueella. Näistä osa tulee jatkamaan, mutta uskon, että osa joutuu lopettamaan toimintansa. Kaikille ei yksinkertaisesti riitä asiakkaita, ainakaan, jos toiminta pidetään paikallisena. Jäljelle jäävienkin on hankittava ja keksittävä uusia keinoja ja toimintatapoja, sillä samalla kaavalla toimiville ei riitä töitä. (Case 1.)

Uusia toimijoita tulee ja on oltava jatkuvasti ajan hermolla. On oltava tietoinen siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Uusien toimijoiden lisääntyminen vie varmasti asiakkaita pienemmiltä toimijoilta. Ei kyse ole siitä, että toiminnan pitäisi olla laajaa ja suurta, mutta jatkuva kasvu on mielestäni paras keino ns. pysyä pinnalla. (Case 2.)

Haastateltavat antoivat yksimielisen vastauksen siihen, että kannattaako lähteä perustamaan omaa, uutta liiketoimintaa vai ostaa jokin ns. vanha liiketoiminta, jota sitten lähtisi kehittämään. Uuden yrityksen ja liiketoiminnan kautta voi luoda uutta; uusia työpaikkoja, tuotteita, palveluita, trendejä, jne. Ostetussa liiketoiminnassa on riskinä, että kaupan päälle saa huonon maineen ja mielikuvan. Lisäksi liiketoiminta kannattaisi aloittaa pienellä volyymilla esim. yhdellä paikkakunnalla, yhteen asiaan keskittyen. Siitä olisi rajattomat mahdollisuudet lähteä kopioimaan toimintaa esimerkiksi muille paikkakunnille. Ostetussa liiketoiminnassa on hyviäkin puolia. Tällöin saadaan mahdollisesti valmis luottava asiakaskunta, osaavat työntekijät, valmis konsepti, jotka jossakin vaiheessa voi alkaa kehittämään.

Ostettu liiketoiminta on järkevä ratkaisu, jos yrityksellä on olemassa oleva asiakaskunta, hyvä maine ja on menestynyt alalla. Asiakaskunnassa tapahtuu melko varmasti muutoksia, jos johto vaihtuu. Valmiiseen pakettiin on helppo hypätä, jos se osataan toteuttaa oikealla ja kannattavalla tavalla. Uudella yrityksellä ei taas ole olemassa olevia rasitteita, mutta nimen näkyviin saaminen on kovan työn takana. Kuitenkin voit luoda uudesta juuri sellaisen kuin haluat. (Case 1.)

Uudessa liiketoiminnassa pystyy rakentamaan juuri omannäköisen perustamastaan yrityksestä (Case 3).

Ehdottomasti uusi liiketoiminta. Yrityksestä saa omanlaisensa rakennettua alusta asti eikä ole olemassa edellisten yrittäjien luomaa mielikuvaa yrityksestä. Heti alusta lähtien toteuttamaan voimakkaasti uusasiakashankintaa ja koko liiketoimintaa juuri oikeanlaisella miehityksellä. (Case 2.)

Liiketoiminnan laajuutta pohdittiin useasta eri näkökulmasta. Kannattavimmaksi vaihtoehdoksi kehkeytyi pieni paikallinen yritys, joka työllistää juuri tarvittavan henkilöstömäärän. Tätä toimintaa voidaan lähteä oikealla hetkellä sitten laajentamaan.

Yksinyrittämisessä on hyviä ja huonoja puolia. Huonona on se, että olet koko ajan kiinni siinä toiminnassa. Kaikki vastuu on sinulla, mutta vastaavasti myös kaikki hyöty tulee suoraan itselle. Ensin kannattaa saada yritys tunnetuksi, jonka jälkeen kannattaa lähteä laajentamaan toimintaa. Maltti on valttia tässäkin asiassa. Ensimmäiset kolme vuotta ovat yritykselle kaikista kriittisimmät. Toiminta kannattaisi aloittaa sopivan kokoisena ja kun se on vankalla pohjalla, en näe mitään syytä, miksi sitä ei voisi lähteä laajentamaan. (Case 1.)

Alkavan yrittäjän kannattaisi lähteä perustamaan liiketoiminta pienellä porukalla, yhdellä paikkakunnalla ja yhteen asiaan keskittyen. Työnjako tulisi suorittaa hyvin suunnitellusti ja työntekijöiden tulisi olla osaavia, alan ammattilaisia. Ostetussa liiketoiminnassa saattaa tulla kaupanpäälle negatiivisia asiakaskokemuksia ja hoitamatta jääneitä töitä tai jopa työmaita. (Case 3.)

### **3.1.3 Liiketoiminnan kasvattaminen ja kehittäminen**

Liiketoiminnan kehittämistä on jokaisena päivänä saavutettu kasvu. Sen ei välttämättä tarvitse olla aina uusien ja useiden työntekijöiden palkkaamista, vaan pienet asiat saattavat kasvattaa yritystoimintaa. Tällöin ei tietysti puhuta vielä kasvuyrityksestä. Rakennusallalla toimivan yrityksen kannattaisi lähteä kehittämään toimintaa perustamalla toimivan myyntiosaston. Sen avulla yritys saisi tasaisella tahdilla uusia työmaita ja työn määrä olisi ennakoitavissa.

Valitettavasti Suomessa ei ymmärretä kasvuyritykseksi muuta kuin sellainen toiminta, joka tähtää joko ulkomaille tai aikoo palkata henkilöstöä suuressa määrin. Vain näihin tapauksiin on saatavissa tukea valtiolta ym. tahoilta. Itse näen pienyrityksen jokapäiväisessä arjessakin kasvutapahtumia. (Case 1.)

Aina kannattaa lähteä yrittäjäksi. Jos tämä tilanne ei ole hyvä, mikä sitten on. Yrittäjäksi lähteminen on aina riskin ottamista ja yritystoiminnan pyörittäminen taas niiden hallitsemista. Yrityksen perustamisen myötä on mahdollisuus työllistää

itsensä lisäksi myös muita ihmisiä. On kuitenkin muistettava, että vapauden myötä myös vastuu lisääntyy.

Jos on valmis lähtemään yrittäjäksi, niin tämä taloustilanne ei ole este (Case 3).

Mikä aika olisi sitten parempi? Yrittäminen on kuitenkin aina vastuun ja riskien ottamista, joten mitä väliä on, milloin siihen ryhtyy. (Case 1.)

Jos yrityksen perustaa yksin, siinä tulee eteen monia haasteita, mutta on myös hyviä puolia. Mahdollisuudet kasvuun ovat rajalliset, sillä täysi toimintakapasiteetti täyttyy nopeasti. Työllistävällä yrityksellä on enemmän mahdollisuuksia.

Yksinyrittäjällä ei ole työntekijöistä johtuvaa taloudellista riskiä ja voi toimia kotitoimistosta käsin eikä kukaan muu voi pilata yrityksen mainetta. Toisaalta pitää tehdä kaikki työt yksin ja loppuun palamisen riski on suurempi. (Case 3.)

Tällöin ei tarvitse tehdä kaikkea yksin ja muiden osaamisella voi paikata omia heikkouksia. Myös yrityksen taloudellinen menestyminen on monin verroin vahvempaa kuin yksinyrittäjällä. Tällöin tarvitaan kuitenkin toimitilat, ym., joista kertyy lisäkustannuksia. Yrittäjällä on vastuu myös työntekijöiden taloudesta. (Case 2.)

Voisiko toimintaa perustaa koko Suomen alueelle? Voisi, tällöin on mahdollisuus suuren tuloksen tekemiseen, mahdollisuus rakentaa toimiva konsepti ja kilpailutus ovat helpompaa. Tällöin kuitenkin voimavarat hajaantuvat, yhteydenpito ja yhteisen linjan säilyttäminen on haastavaa sekä toimijoiden määrä moninkertaistuu.

Riippuu tietysti alasta ja toimintamallista. Yrittäjä kuitenkin työllistää aina itsensä ja mahdollisesti myös muita. Jos liikeidea on hyvä ja yrittäjällä virtaa, ei ole muuta kuin mahdollisuuksia. (Case 1.)

Valtakunnallisessa liiketoiminnassa on mahdollisuudet isoon tulokseen. On mahdollisuus (tai oikeastaan pakko) rakentaa yksinkertainen toimiva ja helposti kopioitava konsepti. Tässä vaihtoehdossa kuitenkin voimavarat hajaantuu ja yhteydenpito sekä yhteisen linjan seuraaminen hankaloituu. (Case 3.)

Koko Suomen valloitus vaatii taakseen pääomaa ja muita resursseja sekä kokemusta laajaan toimintaan pääsystä sekä sen johtamisesta. Tämä teettää hirveästi työtä ja siihen vaaditaan sisua. (Case 2.)

Oma työntekijä vai yhteistyökumppanuus? Oma työntekijä on aina riski, varsinkin aloittavalle yrittäjälle. Irtisanominen voi olla vaikeaa. Yhteistyökumppaneiden avulla tehtävä työ on riskitöntä ja sopimusten irtisanominen on kokemusten mukaan helpompaa. Reilu yhteistyökumppanuus on erittäin potentiaalinen tapa lähteä perustamaan liiketoimintaa tälle alalle. Toisaalta, jos rakennetaan yritystä pitkällä aikavälillä, osaavien ja ammattitaitoisten työntekijöiden työpanos ja arvo on kullanarvoista.

Monelle nykyajan yritykselle se tärkein pääoma on juuri henkilöstö (Case 3).

Mielestäni tämä on asia, jota jokaisen on pohdittava omista lähtökohdistaan. On hienoa, jos pystyy työllistämään ihmisiä, mutta siinä on suuret riskit ja vastuut. (Case 1.)

Henkilöstösivukulut on suuret, koko rekrytointi on kallista ja jos sitä ei seuraa, voi siitä tulla vielä kalliimpaa. Kuitenkin myös yhteistyökumppanuudessa on hyvät ja huonot puolensa. On niitä kumppaneita, jotka tosipaikan tullen tuijottavatkin omaa napaansa. Yhteistyömuotoja on olemassa monia, joten kannattaa miettiä tarkkaan, millaisilla sopimuksilla yhteistyötä lähdetään rakentamaan. Kaikki tietysti kirjallisena aina. (Case 1.)

## 4 LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI

Porterin (1993, 23) mukaan kilpailustrategian määrittelyn merkittävin periaate on se, että kyseinen yritys suhteutetaan ympäristöönsä. Vaikka ympäristö on käsitettävä laajana, on kuitenkin peruslähtökohtana se, että selvitetään tilannetta sillä alalla, jolla yritys toimii tai tulee toimimaan. Porterin mukaan (mp.) myös oman alan ulkopuolella toimivien yritysten voimalla voi olla merkitystä.

Yrityksen suunnittelu- ja perustamisvaiheessa on tärkeää olla tieto siitä, millaiseen toimintaympäristöön liiketoimintaa ollaan viemässä. Liiketoimintaympäristön analyysi on hyvä keino selvittää tilannetta alueellisesti.

Yrityksen perustamisvaiheessa tehty liiketoimintaympäristön analyysi antaa perusteellista tietoa uuden yrityksen kohdemarkkinoista, kilpailijoista sekä asiakkaista. Sen tehtävänä on tuottaa riittävä tieto näistä asioista yrityksen perustamisvaiheessa. (Rope & Hautamäki 1991, 37–39.)

Tässä luvussa tehdään analyysi liiketoimintaympäristöstä. Tarkoitus on saada tietoa siitä, millaiset mahdollisuudet on lähteä perustamaan liiketoimintaa Seinäjoelle, koko Etelä-Pohjanmaalle sekä valtakunnallisesti, laajasti koko Suomen markkinoille. Tällöin on olemassa kolme eri liiketoiminnan laajuutta. Liiketoimintaympäristön analyysi voidaan tehdä samalla kaavalla jokaiselle osa-alueelle, mutta kasvun saavuttamiseksi on tehtävä kohdan 2.3 mukaisia toimenpiteitä. Tässä luvussa tehdään selvitystä markkinatilanteesta ja haetaan tietoa saneerattavista kohteista.

### 4.1 Markkinatilanteen selvittäminen

Lotti (2001, 27) kertoo, että markkinatilannetta selvitetään pääsääntöisesti asiakkaiden ja kilpailijoiden määrän perusteella. Potentiaalisten asiakkaiden määrä on suoraan yhteydessä kannattavuuteen lähteä perustamaan liiketoimintaa jollekin alueelle. Kilpailijoiden määrä on myös oleellinen osa koko markkinatilanteen selvittämistä. Suuri toimijoiden määrä jakaa asiakkaat useaan ryhmään ja kilpailu saattaa muuttua sietämättömäksi. Tähän on siis varauduttava.

Markkina-analyysissä pyritään selvittämään uuden yrityksen potentiaaliset markkinat ja näkymät tulevaisuudessa (Rope & Hautamäki 1991, 40).

Kellyn (1991, 9–10) mukaan hyvin tehty analyysi kilpailijoista auttaa yritystä arvioimaan ja tekemään strategisia suunnitelmia tulevaan toimintaansa, tuomaan esille alalla toimivien yritysten heikkouksia ja vahvuuksia ja vahvistamaan kilpailuasemiaan.

Markkina-analyysin tekemiseen on monia hyviä syitä. Kelly (1991, 18–22) tuo esille yhteensä kymmenen syytä. Se on hänen mukaansa yritykselle elinehto, sillä se voi olla yritykselle elämän ja kuoleman kysymys. Siinä viimeistään selviää, onko liiketoimintaa järkevä perustaa ja jos on niin kuinka laajasti. Se auttaa sopeutumaan hitaan kasvun oloihin, hallitsemaan muutoksia, löytämään markkina-arvot, arvioimaan omaa toimintaa ja menestystä oikein, osoittaa tien menestykseen, sen soveltuvuusalue on laaja, se tukee intuitiivista päätöksentekoa ja lisää sen luotettavuutta sekä auttaa yritystä säilyttämään kilpailukykyänsä.

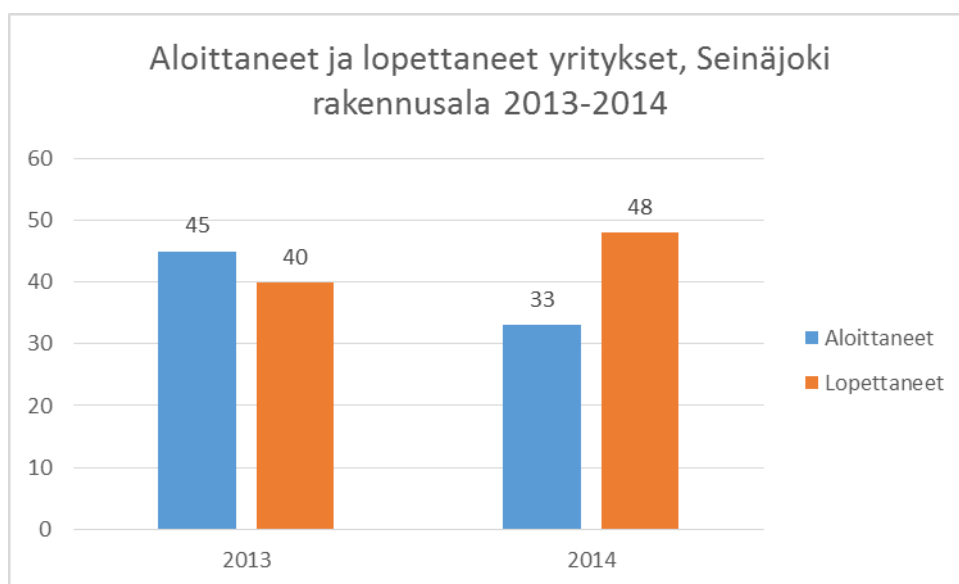
Lotti (2001, 26) kertoo, että tehokas markkina-analyysi saadaan, kun on tarpeeksi dataa ja informaatiota, joka tuo yritykseen lisää osaamista. Osaamista taas tarvitaan päätöksentekoon. Onnistuneet päätökset luovat pohjan menestymiselle kyseisellä alalla sekä kannattavalle liiketoiminnalle. Analyysin tavoitteena on tieto, joka auttaa päätöksenteossa, sillä kaikki yrityksen toimintaan vaikuttavat tunnusluvut ovat sidoksissa yrityksen taloudellisiin saavutuksiin.

#### **4.1.1 Aloittaneet ja lopettaneet yritykset**

Seuraavaksi on esitelty tilastokeskuksen sivuilta haettua tietoa rakennusosalalla aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten määrästä. Tietoja on haettu Seinäjoen, Etelä-Pohjanmaan ja koko Suomen alueelta.

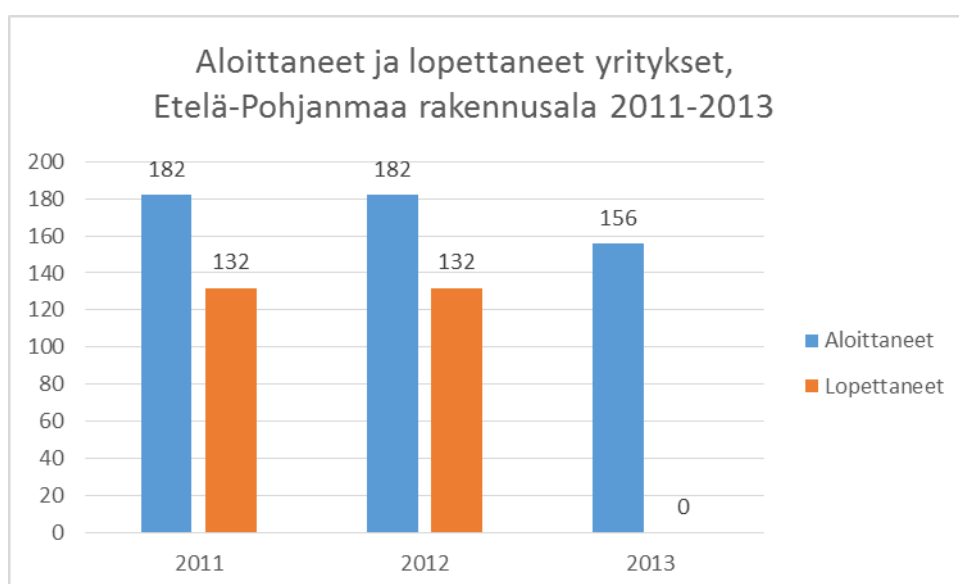
Kuvassa 1 on esitelty Seinäjoen alueella rakennusosalalla aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten määrää vuosien 2013 ja 2014 aikana.





Kuva 1. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset: rakennusala, kunnittain. (Tilastokeskus.)

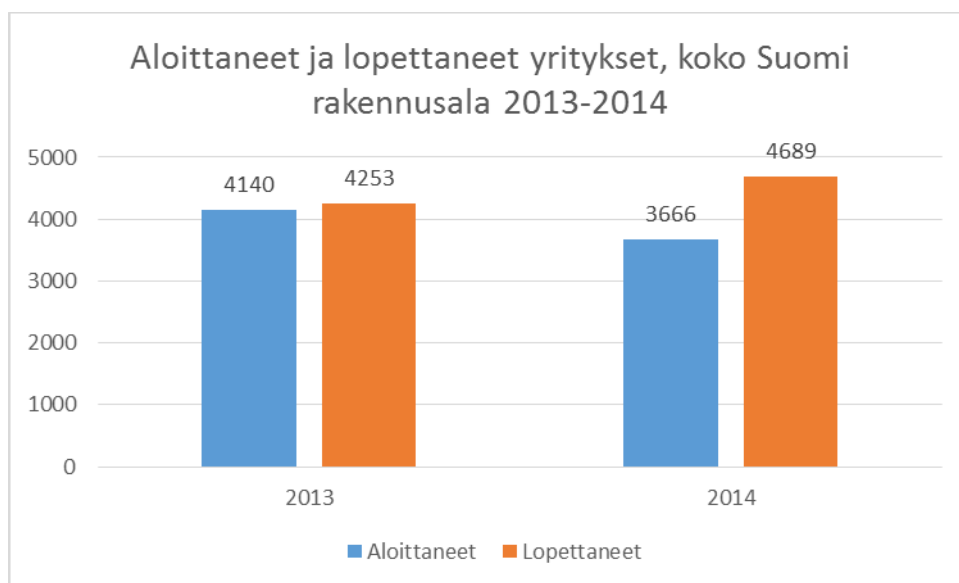
Nämä tiedot antavat hyvää tietoa siitä, miten rakennusalan tilanne on muuttunut kahden vuoden aikana ja mihin suuntaan se on menossa. Kuvan 1 perusteella voidaan sanoa, että Seinäjoella aloittaneiden yritysten lukumäärä on pienentynyt tuon vuoden aikana enemmän, mitä lopettaneiden määrä lisääntynyt. Mistä tämä sitten kertoo? Voi olla kyse siitä, että rakennusalan yrityksiä alkaa olla tällä alueella niin paljon, ettei uusille tulokkaille ole enää niin paljon sijaa. Lopettaneiden yritysten määrä on kasvanut 8 yrityksellä.



Kuva 2. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset: rakennusala, Etelä-Pohjanmaa. (Tilastokeskus.)

Koko Etelä-Pohjanmaan yritysten tilannetta rakennusosalalla katsottaessa (kuva 2), voidaan todeta, että aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten lukumäärä on pysynyt samana vuosina 2011 ja 2012. Vuonna 2013 aloittaneita yrityksiä on vähemmän kuin aikaisempina vuosina. Lopettaneiden yritysten lukumäärää ei ollut saatavilla vuodelta 2013.

Kuvassa 3 on esitelty koko Suomen alueella rakennusosalalla aloittaneet ja lopettaneet yritykset.



Kuva 3. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset: rakennus ala, koko Suomi. (Tilastokeskus.)

Vuonna 2013 aloittaneita oli yhteensä 4140 ja seuraavana vuonna 3666. Laskua vuoteen 2013 verrattuna on n. 12 %. Vuonna 2013 lopettaneita yrityksiä oli yhteensä rakennusosalalla 4253 ja vuonna 4689. Lopettaneiden yritysten määrä kasvoi tuon vuoden aikana n. 10 %.

Johtopäätöksenä edellisiin kuviin (1,2 ja 3) viitaten voidaan todeta, että Seinäjoen alueella rakennusalan yrityksiä on aloittanut suuri määrä kaupungin kokoon nähden. On myös todettava, että esim. vuonna 2013 lopettaneita yrityksiä oli 5 kappaletta vähemmän kuin aloittaneita. Vuonna 2014 suunta oli päinvastainen. Tuolloin aloittaneiden yritysten määrä oli huomattavasti pienempi. Kahden vuoden

tilastojen mukaan voidaan päätellä, että vain parhaiten toimintaansa suunnitelleet ja kehittäneet yritykset jatkavat toimintaansa. Tarkemman tilanteen Seinäjoella toimivista rakennusalan yrityksistä saa tekemällä tarkan kilpailija-analyysin. Sitä ei tässä työssä kuitenkaan lähdetä toteuttamaan. Koko Etelä-Pohjanmaan alueella aloittaneita yrityksiä on ollut tilastotiedon mukaan enemmän vuosina 2011 ja 2012. Tästä voidaan päätellä, että rakennusalan yritysten määrä on jatkuvassa nousussa tässä maakunnassa. Kun saman alan yritysten määrä on jatkuvassa nousussa, on myös oma liiketoiminta oltava alusta asti jatkuvassa kasvussa. Toiminta on aloitettava tehokkaasti ja toimintaa on suunniteltava eteenpäin. Paikallaan oleminen ei johda muuhun kuin yritystoiminnan lopettamiseen ajan saatossa. Viime vuosina koko Suomen alueella rakennusosalalla on ollut enemmän lopettaneita kuin aloittaneita yrityksiä. Tästä tilastotiedosta ei nähdä maakuntakohtaista tilannetta, mutta Seinäjoen alueen tilanteeseen verrattuna tilanne on lähes samankaltainen. Edelleen on suuri määrä yrityksiä, jotka aloittavat toimintansa, mutta on myös paljon niitä, jotka joutuvat toiminnan lopettamaan.

#### **4.1.2 Tilastotietoa saneerattavista kohteista**

Yleisesti ottaen vuonna 2013 asuinrakennuksia (omistusasunnot, omakotitalot ja paritalot) korjattiin yhteensä n. 3,7 miljardilla eurolla. Laskua seuraavaan vuoteen (2014) on tilastokeskuksen mukaan n. 200 miljoonaa euroa. Kerrostaloyhtiöissä korjausrakentamiseen käytetty rahamäärä oli vuonna 2013 n. 1,5 miljardia euroa ja kasvua seuraavaan vuoteen oli n. 250 miljoonaa euroa. Eräs syy omakotitalojen korjausrakentamisen laskuun on todennäköisesti se, että on ostettu sijoitusasuntoja, joihin osa varoista on käytetty (ostokustannus sekä taloyhtiön korjausrakentamisen kustannukset). Tätä ei näiden tilastojen perusteella kuitenkaan voida varmistaa. (Asuinrakennusten ja asuntojen korjaukset, tilastokeskus [26.4.2016].)

Asunnonomistajat korjasivat omakoti- ja paritaloja vuoden 2014 aikana yhteensä yli 2,5 miljardilla eurolla. Tuosta summasta asunnon asuin- ja muihin tiloihin käytettiin n. 423 miljoonaa euroa. Asunnon ulkopintoihin ja talotekniikkaan käytettiin enemmän rahaa kuin sisätilojen saneeraamiseen. Kolmanneksi eniten

rahaa käytettiin sisätilojen remontointiin. (Asunnon omistajat ja asunto-osakeyhtiöt korjasivat lähes kuudella miljardilla eurolla vuonna 2014, tilastokeskus [26.4.2016].)

Tilastotiedon mukaan korjausrakentamiseen käytetystä rahamäärästä suuri osa käytetään ulkopintojen ja tekniikan uudistamiseen. Kolmantena tulee sisätilojen remontointi, jota tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys tulee mahdollisesti tekemään. Erityisesti omakotitaloasiakkaat ovat potentiaalisia, kunhan asiakashankinta on tehokasta. Juuri tuota asiakashankintaa ja myyntityötä tulee tehdä hyvin ja tehokkaasti. Kerrostalo- ja rivitaloyhtiöissä urakat ovat kokonaisuutena suurempia ja niiden tekemiseen vaaditaan kilpailukykyistä hinnoittelua sekä laajempaa toimintakapasiteettia. Kasvavan yrityksen on kuitenkin olla jatkuvasti valppaana uusien urakoiden mahdollisuuksista.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tehdään jokaisesta liiketoiminnan laajuudesta oma osio sekä hierarkiamalli. Jokainen vaihtoehto esitellään erikseen. Nämä esimerkit on luotu sekä teoriaosuuden että laadullisen tutkimuksen pohjalta. Ne on toteutettu kolmen pääaiheen mukaan, jotka ovat toiminnan organisointi, oman yritystoiminnan mahdollisuudet ja haasteet sekä liiketoiminnan kasvattaminen ja kehittäminen. Kasvattamista ja kehittämistä on pohdittu vielä enemmän kohdassa 5.2, strategiset johtopäätökset. Jos toiminta aloitettaisiin paikallisesti (yksinyrittäjä tai työllistävä yritys) ja laajennettaisiin valtakunnalliseksi, mitä se vaatisi? Yksinyrittäjän kohdalla on kehitettävä liiketoiminta sellaiseksi, että se voidaan kopioida muille alueille. Tätä kehitettyä liiketoimintamallia voidaan samalla testata paikallisesti ja siihen voidaan tehdä tarvittavat muutokset. Paikallisen työllistävän yrityksen kohdalla toteutuksessa ollutta konseptia tarkastellaan siinä valossa, että onko se sellainen, jotta sen avulla voidaan toimintaa aloittaa useammalla paikkakunnalla ja alueella. Jos näin ei ole, toimintaa on kehitettävä ja strategia on luotava uudelleen esim. laajennettua SWOT-analyysiä ja benchmarking-työkalua apuna käyttäen.

### 5.1 Liiketoiminnan laajuudet

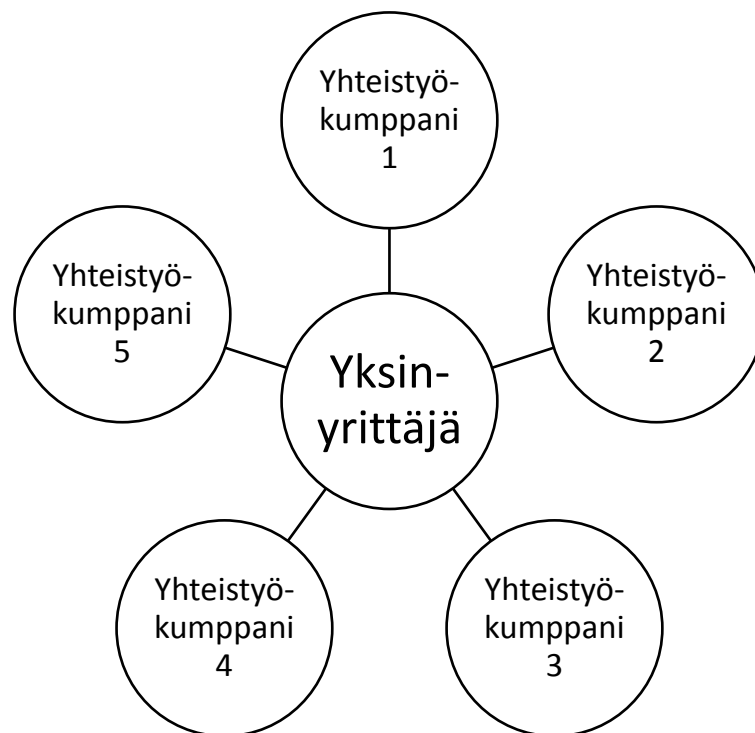
#### Yksinyrittäjä

Tässä vaihtoehdossa yrittäjä työskentelee yksinyrittäjänä eikä tällöin työntekijäkustannuksia aiheudu. Liiketiloja ei ole ja varasto sijaitsee esim. pakettiautossa. Toimistotilat ovat kotona, kirjanpito ja laskutus on ulkoistettu. Tälle vaihtoehdolle kohdistuu vähiten riskejä, mutta täysi mahdollinen toimintakapasiteetti ja sitä myötä tulevat lisätuotot yritykselle, ovat vaikeampia saavuttaa.

Yksinyrittäjän toiminta perustuu aina verkostoihin. Voidaan puhua verkostomaisesta liiketoiminnasta. Se, mitä itse osataan tehdä, tehdään, ja loput toteutetaan eri sidosryhmien avulla. Jokaisessa liiketoimintamallissa, etenkin yksinyrittämisessä tämä verkostoituminen on nykypäivänä tärkeä asia. Merkittävin

asia tässä vaihtoehdossa on se, että asiakkaan tarpeeseen osataan vastata oikealla tavalla. Jos siihen ei pystytä itse vastaamaan ollenkaan tai osittain, on se osaaminen hankittava sidosryhmistä. Myös eri yhteistyökumppanit voivat tehdä yhteistyötä keskenään.

Kuviossa 2 on havainnollistettu verkoston toimintaa. Tuossa kuviossa keskellä on yksinyrittäjä, joka käyttää eri yhteistyökumppaneita, heidän palveluitaan ja tuotteitaan hyväksi omaan liiketoimintaansa.

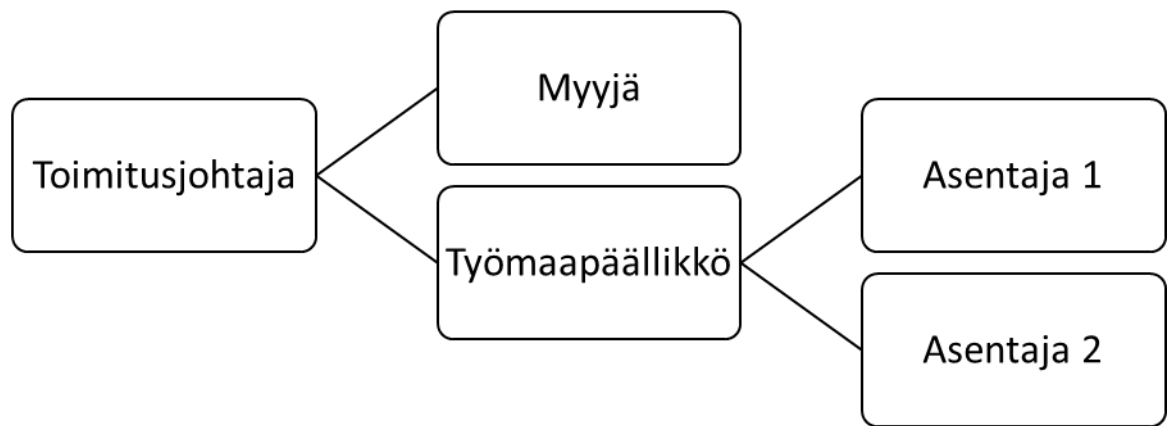


Kuvio 2. Yksinyrittäjän hierarkiamalli.

Tämä hierarkiamalli kuvastaa verkostoitunutta yksinyrittäjää. Yrittäjä tekee itse ne asiat, joihin hänellä on pätevyys sekä tekee yhteistyökumppaneiden avustuksella ne osiot työmaasta, joita itse ei pysty tekemään. Tämän yrityksen kohdalla se tarkoittaa sitä, että sähkötyöt ja putkityöt tehdään yhteistyössä niiden alojen yrittäjien kanssa. Tällöin asiakkaalle toiminta on mahdollisimman helppoa.

## Työllistävä paikallinen yritys

Kun siirrytään työllistävään yritykseen, merkittävin lisäkulu yritykselle on työntekijät. Tämän lisäksi yritys tarvitsee toimitilat ja mahdollisesti myös varaston. Kuviossa 3 esitelty hierarkiamalli on tehty esimerkkinä työllistävälle yritykselle, joka toimii yhdellä paikkakunnalla. Toimialueena voi toki olla suurempi alue, mutta toimipiste on yhdellä paikkakunnalla. Hierarkian tittelit on nimetty opinnäytetyössä esitetylle remonttialan yritykselle. Toimitusjohtaja on yrityksen omistaja ja kaikki muut ovat yrityksen työntekijöitä.



Kuvio 3. Paikallisen työllistävän yrityksen hierarkiamalli.

Toimitusjohtajan pääasiallinen tehtävä työllistävässä paikallisessa yrityksessä on sekä strateginen että operatiivinen johtaminen. Hän tekee kaikki yritystä koskevat päätökset ja hoitaa päivittäisiä juoksevia asioita. Myyjä on vastuussa myynnistä ja sen kehityksestä sekä asiakashankinnasta. Työmaapäällikkö on vastuussa työmaalla tapahtuvista toimista ja hän on myös vastuussa asentajien työn jäljestä.

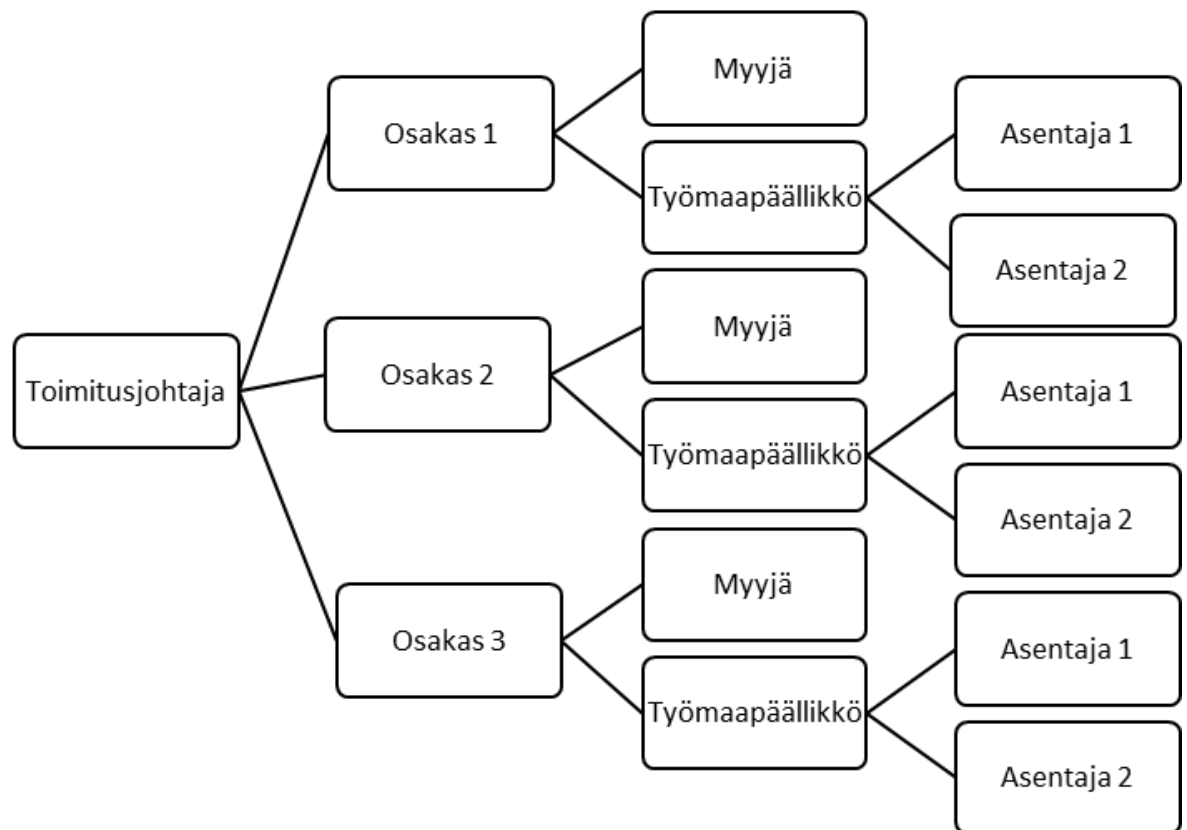
## Suomen laajuinen toiminta

Tässä osiossa selvitetään koko maan laajuista liiketoimintamallia ja mahdollisuutena käyttää sitä yritystoiminnassa jo aloitusvaiheessa. Suomessa on paljon kasvuyrityksiä ja niiden kasvusuunnitelmat ja menestyminen ovat eri asia

kuin se, että liiketoiminnan alkuvaiheessa jo aloitetaan koko Suomen kattavilla markkinoilla. Teemahaastattelun mukaan toiminnan organisointi on lähes tärkein asia Suomen laajuista liiketoimintaa suunniteltaessa. Se on elintärkeä asia yrityksen toimivuudelle ja kannattavuudelle. Koko Suomen laajuisessa toiminnassa jokaisella paikkakunnalla on oma vastuuhenkilö, joka on yrityksen osakas. Hän vastaa paikkakuntakohtaisesta yrityksen toiminnasta. Lisäksi jokaisella paikkakunnalla on työmaapäällikkö, joka vastaa työmaista. Myyjä vastaa myynnistä ja sen kehityksestä sekä asiakashankinnasta; samoin kuin paikallisen työllistävän yrityksen kohdalla.

Työmaapäällikkö on asentajien esimies ja vastaa kaikesta työmailla tapahtuvista asioista. Päätehtävä on kiertää eri kohteita, pitää alkupalaveri ja loppupalaveri asiakkaan ja asentajan kanssa sekä hankkia tarvittavat materiaalit työmaalle. Lisäksi työmaapäällikkö on yhteydessä asiakkaaseen. Tällöin näkemys asioista on sama ja vastuualueet pysyvät sellaisina kuin niiden on tarkoitus olla. Myyjä vastaa mainonnasta, markkinoinnista ja toteutuneesta myynnistä. Asiakashankintaa tehdään puhelimitse, suoramarkkinoinnilla ja messuilla. Paikkakuntakohtainen yrittäjä on yrityksen osakas ja vastaa kyseisen paikkakunnan asioista. Paikkakuntakohtaiset osakkaat pitävät palavereita yrityksen toimitusjohtajan kanssa säännöllisesti. Yrityksellä on yksi toimitusjohtaja, joka tekee isoimmat päätökset ja vastaa koko maan toiminnasta. Toimitusjohtaja toimii pääpaikkakunnalla, jota ei lähdetä tässä miettimään ja selvittämään. Kuviossa 4 on malli Suomen laajuisen liiketoiminnan hierarkiasta.





Kuvio 4. Suomen kattavan liiketoiminnan hierarkiamalli.

Tarkoitus on, että tässä vaihtoehdossa kaikki hierarkiassa esille tulevat työtehtävänimikkeet tarvitsevat tekijän ja nämä kaikki tekijät ovat yrityksen omia työntekijöitä lukuun ottamatta osakkaita 1, 2 ja 3, jotka omistavat osan tästä yrityksestä. Tällöin yrityksen osuus (100 %) on jaettu neljän osakkaan kesken. Yhtiömuotona olisi esim. osakeyhtiö (Oy) ja osuudet olisivat esimerkiksi n. 25 %:n suuruisia. Tällöin osingot olisivat pienemmät, mutta myös riskit jakautuvat neljään osaan. Koska esimerkkikuvio hierarkiasta on tehty kolmelle paikkakunnalle, tällöin

työntekijöitä on yhteensä 12. Tässä ei kuitenkaan ole otettu huomioon paikkakuntaakohtaisuutta. Esimerkiksi Pohjois-, Etelä- ja Länsi-Suomen alueiden välillä on suuria eroja. Tämä onkin enemmän esimerkki siitä, kuinka paljon esimerkiksi kustannukset ja riskit kasvavat, kun liiketoimintaa laajennetaan entisestään. Sen avulla pystytään kartoittamaan oikeat asiat ja voidaan miettiä erilaisia vaihtoehtoja niiden minimoimiseksi.

Näitä samoja vaihtoehtoja pohdittiin jo työllistävän paikallisen yrityksen kohdalla. Merkittävimpänä erona tässä on se, että työntekijöiden määrä on kolminkertainen, jolloin myös työntekijäkulut nousevat ja riskit kasvavat. Pelkistetysti voidaan ajatella, että paikallisen työllistävän yrityksen työntekijäkulut ja siihen liittyvät riskit voimme kertoa niin monella, kuinka monella paikkakunnalla aiomme liiketoiminnan käynnistää. Tässä tapauksessa voimme kertoa sen kolmella.

## **5.2 Strategiset johtopäätökset**

Mikä edellä mainituista kolmesta vaihtoehdosta olisi sitten paras? Tulisiko haastattelujen perusteella sekä kirjallisuutta pohtiessa käydä valitsemaan suoraan joku noista kolmesta vaihtoehdosta vai pitäisikö suunnitella kokonaan oma strateginen suunta? Tällöin tavoitteeksi voisi asettaa heti siniset meret, jolla vallitsee vapaa kilpailu.

Merkittävimpänä johtopäätöksenä tästä tutkimuksesta pitäisin sitä, että yrittäjäksi kannattaa uskaltautua minkälaisesta lähtötilanteesta tahansa, jos siihen on vain mahdollisuus ja jos löytyy intohimoa omaa liikeideaa kohtaan. Toimintaa ei kannata aloittaa liian laajasti, mutta ei myöskään välttämättä yksinyrittäjänä. Jos toiminta aloitetaan heti Suomen laajuisesti (valtakunnallisesti), täytyy toiminta organisoinnin puolelta olla niin järjestyksessä, että yllätyksiä ja liikatyötä ei tule. Jos joku konsepti tai toimintamalli ei toimi, on kokeiltava jotakin muuta. Ei ole kannattavaa toimia kannattamattomasti.

Yrittäjäksi lähteminen on aina riskin ottamista. Mikä aika olisi tätä parempi? Aina on otettava toimintaympäristö, muut toimijat sekä vastaavat tuotteet ja palvelut huomioon, kun lähdetään yritystoimintaa perustamaan. On olemassa rajattomat

mahdollisuudet sen jälkeen, kun saadaan konsepti toimimaan yhdellä alueella. Tällöin se on helposti kopioitavissa muillekin alueille (sekä hyvä että huono asia). Tällöin tulee kuitenkin ottaa huomioon eri alueiden tilanteet, sillä Oulun ja Pääkaupunkiseudun alueissa on eroavaisuuksia. Yksinyrittämisessä on haastattelujen perusteella hyvät ja huonot puolensa. Hyvin verkostoitunut yksinyrittäjä on sitoutunut muiden yrittäjien ja yritysten kanssa yhteistyöhön, mutta puolueettomasti. Toiminta voidaan aina lakkauttaa kumppaneiden kanssa, jos se ei suju. Työntekijän palkkaaminen on aina Suomessa riski, mutta se voi tuoda pidemmällä aikavälillä yritykselle melkoisen kilpailuedun omalla ammattitaitoisella osaamisellaan.

Jos toiminta aloitettaisiin yksinyrittäjänä, kasvusuunnitelma kannattaa tehdä heti toiminnan alussa, sillä toimintakapasiteetti on yksinyrittäjällä melko pieni. Jos toiminta päätettäisiin aloittaa paikallisena työllistävänä yrityksenä, kasvusuunnitelma kannattaisi tehdä niin, että tavoitteena on valtakunnallinen liiketoiminta. Työntekijöiden ja liikevaihdon määrän lisääntyminen pystytään toteuttamaan luotettavan ja realistisen kasvusuunnitelman avulla. Tehokas toiminnan organisointi on yksi merkittävä pilari kasvusuunnitelman toteuttamiselle paikallisesta yrityksestä valtakunnalliseen liiketoimintaan.

## LÄHDELUETTELO

Aaltola, J & Valli, R. 2007a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.

Aaltola, J & Valli, R. 2007b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Aloittaneet ja lopettaneet yritykset: rakennusala, kunnittain. Ei päiväystä.

Tilastokeskus. [Viitattu: 12.4.2016]. Saatavana:

[http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_yri\\_\\_aly/002\\_aly\\_tau\\_104.px/?rxid=2ad63e51-5df0-4a23-8892-e6f5c18d5d36](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__yri__aly/002_aly_tau_104.px/?rxid=2ad63e51-5df0-4a23-8892-e6f5c18d5d36)

Aloittaneet ja lopettaneet yritykset: rakennusala, Etelä-Pohjanmaa. Ei päiväystä.

Tilastokeskus. [Viitattu: 12.4.2016]. Saatavana:

[http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_yri\\_\\_aly/005\\_aly\\_tau\\_104\\_fi.px/?rxid=2ad63e51-5df0-4a23-8892-e6f5c18d5d36](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__yri__aly/005_aly_tau_104_fi.px/?rxid=2ad63e51-5df0-4a23-8892-e6f5c18d5d36)

Aloittaneet ja lopettaneet yritykset: rakennus ala, koko Suomi. Ei päiväystä.

Tilastokeskus. [Viitattu: 12.4.2016]. Saatavana:

[http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_yri\\_\\_aly/002\\_aly\\_tau\\_104.px/table/tableViewLayout1/?rxid=2ad63e51-5df0-4a23-8892-e6f5c18d5d36](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__yri__aly/002_aly_tau_104.px/table/tableViewLayout1/?rxid=2ad63e51-5df0-4a23-8892-e6f5c18d5d36)

Asuinrakennusten ja asuntojen korjaukset. Ei päiväystä. Tilastokeskus. [Viitattu: 20.4.2016]. Saatavana: [http://www.stat.fi/til/kora/2014/02/kora\\_2014\\_02\\_2015-11-11\\_tau\\_004\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/kora/2014/02/kora_2014_02_2015-11-11_tau_004_fi.html)

Asunnon omistajat ja asunto-osakeyhtiöt korjasivat lähes kuudella miljardilla eurolla vuonna 2014. Ei päiväystä. Tilastokeskus. [Viitattu 20.4.2016].

Saatavana: [http://www.stat.fi/til/kora/2014/02/kora\\_2014\\_02\\_2015-11-11\\_tie\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/kora/2014/02/kora_2014_02_2015-11-11_tie_002_fi.html)

Chan Kim, W & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Eklund, I & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOY.

Eskola, J & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

- Hirvikorpi, H & Swanljung E. 2008. Kasvun vimma. Helsinki: Talentum.
- Kelly, J. M. 1991. Kilpailija-analyysistä kilpailuvaltti. Helsinki: Rastor-julkaisut.
- Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.
- McKinsey & Company. 2001. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: WSOY.
- Metsämuuronen, J. 2002. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Porter, M. E. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki: Rastor-julkaisut.
- Rope, T & Hautamäki, S. 1991. Lanseerausmarkkinointi. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja, 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

## **LIITTEET**

**Liite 1.** Teemahaastattelun kysymysrunko

**Liite 2.** Yksinyrittäjän investointi- ja kannattavuuslaskelma

**Liite 3.** Paikallisen työllistävän yrityksen investointi- ja kannattavuuslaskelma

**Liite 4.** Suomen laajuisen toiminnan investointi- ja kannattavuuslaskelma

## **Liite 1. Teemahaastattelun kysymysrunko**

### **Taustatiedot:**

Kerrotko ensin omasta taustastasi (koulutus, kokemus, koska tullut yritykseen/koska yritys perustettu jne.) ja yrityksen taustasta (kuka tai ketkä perustivat, omistuspohja tällä hetkellä, yrityksen koko tällä hetkellä, paikkakunnat/maakunnat, jolla toimintaa on, perustamisvuosi)?

Miten arvioisit yrityksen liiketoiminnan kasvavan seuraavan viiden vuoden aikana (liikevaihto, henkilöstö ja kannattavuus) ja millä tavalla kasvu toteutetaan (alueellinen laajentuminen, tuotteiden/palveluiden lisääminen, yritysostot, tms.)?

### **Teema 1. Toiminnan organisointi**

Kerro yrityksen toimintojen organisoinnista (työnjako ja vastuualueet, onko toimintaa ulkoistettu, yhteistyökumppanit jne.).

### **Teema 2. Yritystoiminnan mahdollisuudet ja haasteet kyseisellä alalla**

Millaisiksi arvioisit tämän alan yritysten mahdollisuudet ja haasteet tulevaisuudessa (lähitulevaisuus 1-2 vuotta, keskipitkä 2-5 vuotta)?

Miten mielestäsi alkavan yrittäjän kannattaisi lähteä liikkeelle tässä tilanteessa ja näillä tulevaisuuden näkymillä? (Uusi yritys vai ostettu liiketoiminta? Niiden edut, hyödyt, sekä negatiiviset asiat, Kuinka laajasti aloittaisit toiminnan? Miksi? Mitä hyötyä ja haittoja on yksinyrittämisessä? Miten lähtisit laajentamaan toimintaa siitä ja millaisella aikataululla?)

### **Teema 3. Liiketoiminnan kasvattaminen ja kehittäminen**

Millä tavalla aloittava yrittäjä mielestäsi kykenisi parhaiten tällä hetkellä kasvattamaan ja kehittämään yritystään?

Kannattaako tässä taloustilanteessa mielestäsi perustaa uutta yritystoimintaa?

Millaisia mahdollisuuksia näet uuden yrityksen perustamisessa?

Miksi kannattaa tai ei kannata lähteä heti koko Suomen markkinoille?

Edut ja haitat kaikissa kolmessa vaihtoehdossa (yksinyrittäjä, työllistävä paikallinen yrittäjä (n. 5 työntekijää), koko Suomen kattava liiketoiminta (n. 3-5 paikkakunnalla alusta asti)).

Mikä on mielestäsi sopiva työntekijöiden määrä liiketoimintaa aloitettaessa tällä alalla?

Oma työntekijä vai yhteistyökumppanuus?



## **Liite 2. Yksinyrittäjän investointi- ja kannattavuuslaskelma**

### **Kannattavuuslaskelma**

Yrityksen taloudellista kannattavuutta pystyy parhaiten ja luotettavimmin arvioimaan kannattavuuslaskelman avulla. Nämä laskelmat on tehtävä huolellisesti jo yrityksen perustamisvaiheessa, sillä realistinen toiminnan mahdollisuus on hyvä saada selville muun muassa ennakkoveroja varten. Tämä laskelma tehdään sille ajalle, kun yrityksellä ei ole vielä myyntituottoja, joilla aiheutuneet kustannukset saadaan katetuksi. Alkuajan kustannuksia tässä yrityksessä ovat muun muassa ajoneuvo-, puhelin-, tietokone- sekä työkalukustannukset. Rahoituslaskelmaan on hyvä kirjata myös kaikki rahan lähteet, oma- ja vieras pääoma. Yksinyrittäjänä toimiessa erityisen tärkeää on ottaa huomioon oman henkilökohtaisen omaisuuden liittäminen yrityksen käyttöön. Kannattavuuslaskelmassa hahmotellaan yrityksen myyntitavoite. Laskelmat tehdään yhden ja kolmen kuukauden ajalle sekä koko ensimmäisen vuoden ajalle sekä jokaiselle liiketoiminnan strategiselle vaihtoehdolle erikseen. Nämä laskelmat ovat tärkeitä erityisesti aloittavalle yrittäjälle. Ne on hyvä tehdä myös sen vuoksi, että rahoitusta liiketoiminnalle on nykyään vaikea saada ilman näitä laskelmia. Nämä laskelmat liitetään yleensä liiketoimintasuunnitelmaan. Toiminnan kannattavuutta tulee siis mitata jokaisessa kolmessa vaihtoehdossa, joita ovat siis yksinyrittäjä, työllistävä paikallinen yritys sekä koko Suomen laajuinen toiminta. Tavoitteena olisi saada tietoa laskelmien avulla siitä, mitä laskennallisia kuluja ja tuottoja on missäkin liiketoiminnan laajuudessa sekä miten ne eroavat toisistaan.

### **Investointilaskelma**

Yrityksessä on elintärkeää suunnitella tulevaa. On mietittävä, paljonko tuottoja tullaan saamaan, paljonko tuottojen hankkimisesta kertyy kustannuksia ja paljonko toiminnasta pitäisi jäädä voitolle. On myös tärkeää miettiä, kuinka rahoitus tullaan hoitamaan, jos vierasta pääomaa tullaan tarvitsemaan. Tätä suunnittelua tulee tehdä sekä strategisten että operatiivisten päätösten tueksi. (Eklund & Kekkonen 2011, 7.)

Investointilaskelma on myös tärkeä osa koko rahoituslaskelmaa. Kuten edellä jo kerrottiin, nämä laskelmat ovat tärkeitä liiketoiminnan jokaisessa vaiheessa, mutta etenkin sen alkuvaiheessa. Investointilaskelma kertoo yrityksen perustamisvaiheessa hankittavien tavaroiden tai palveluiden rahallista summaa. Tässä yrityksessä ne ovat mm. pakettiauto ja työkalut. Investointilaskelmaan merkityt kulut ovat kertaluontoisia eikä niitä tarvitse maksaa joka kuukausi. Esimerkiksi pakettiauto maksetaan kertaluontoisena, jolloin sen hankintameno kuuluu investointilaskelmaan.

Pidemmän ajan toimineella yrityksellä on tulorahoitusta. Se kertyy myynnin tuomasta katteesta eli voitosta. Tulorahoituksella tulisi kattaa kaikki toiminnasta aiheutuvat juoksevat kulut sekä tuottaa vielä voittoa yrityksen osakkaille. Isoihin hankintoihin jo toiminnassa oleva yritys saattaa tarvita pääomarahoitusta, joka kattaa nuo investoinnin aiheuttamat kulut. Rahoituksen tarvetta arvioidaan tässä tapauksessa yleensä 2-3 kuukauden ajalle. Aloittavan yrittäjän kohdalla tätä tilannetta on harvoin, sillä tulorahoitusta ei vielä tule. On siis tärkeää tietää jopa kuukauden tasolla aiheutuvat kustannukset, jotta pääomarahoitusta osataan hakea oikea määrä. On tärkeää päästä mahdollisimman nopeasti myymään omia tuotteita ja palveluita, jotta tulorahoitus saadaan käynnistymään. (Eklund & Kekkonen 2011, 111.)

<b>Elinkeinoharjoittaja</b>			
Kannattavuuslaskelma			
<b>Liiketoiminnan kulut</b>	<b>1kk</b>	<b>3kk</b>	<b>Vuosi</b>
YEL (Yrittäjän eläkevakuutus)	356,40 €	1 069,19 €	4 276,74 €
Muut vakuutukset	-	-	-
<b>Oma palkka</b>	<b>2 000,00 €</b>	<b>6 000,00 €</b>	<b>24 000,00 €</b>
<b>Palkkojen sivukulut (n. 40%)</b>	<b>800,00 €</b>	<b>2 400,00 €</b>	<b>9 600,00 €</b>
Liiketilojen vuokra	-	-	-
Sähkömenot	-	-	-
Markkinointikulut	50,00 €	150,00 €	600,00 €
Puhelin, internet	40,00 €	120,00 €	480,00 €
Pakettiautokulut (liikennevakuutus)	65,73 €	197,20 €	788,81 €
Pakettiauton verot	54,17 €	162,50 €	650,00 €
Polttoainekulut	200,00 €	600,00 €	2 400,00 €
Kirjanpito, laskutus	1 000,00 €	3 000,00 €	12 000,00 €
Toimistokulut	20,00 €	60,00 €	240,00 €
Korjaustyöt (auton huolto)	100,00 €	300,00 €	1 200,00 €
Muut mahdolliset kulut (käteisvara)	2 000,00 €	6 000,00 €	24 000,00 €
Työkalut (uusiminen)	200,00 €	600,00 €	2 400,00 €
Työkoneiden vuokra	300,00 €	900,00 €	3 600,00 €
Lainat	200,00 €	600,00 €	2 400,00 €
Korot	50,00 €	150,00 €	600,00 €
<b>Yhteensä</b>	<b>7 436,30 €</b>	<b>22 308,89 €</b>	<b>82 635,55 €</b>
Työtuntien määrä	160h	480h	1920h
Työtunnin hinta	65€/h		
Työtuntien laskutushinnan määrä	10 400,00 €	31 200,00 €	124 800,00 €
<b>Voitto/kk</b>	<b>2 963,70 €</b>	<b>8 891,11 €</b>	<b>35 564,45 €</b>
<b>Investoinnit</b>	<b>Euroa</b>		
Pakettiauto	5 000,00 €		
Työkalut	10 000,00 €		
Toimistotarvikkeet	100,00 €		
Tietokone	1 500,00 €		
Puhelin	300,00 €		
Liittymät (puhelin, netti)	45,00 €		
3kk:n palkkaennakko	8 400,00 €		
Käteisvara	1 655,00 €		
Oma pääoma	1 000,00 €		
<b>Yhteensä</b>	<b>28 000,00 €</b>		
<b>Vieras pääoma</b>	<b>50 308,89 €</b>		

Ensimmäisenä kohtana on yrittäjän eläkevakuutus, joka on laskettu sen mukaan, mitä yrittäjä tulisi tienamaan vuodessa. Vuositasolla eläkemaksuun tulisi varata rahaa n. 4 300 €. Oma palkka on laskettu niin, että kuukausitulo olisi ensimmäisen vuoden ajan n. 2 000 €. Omien tulojen sivukuluihin on varattu 40 % palkkatulosta. Liiketilojen vuokraa ja sähkömenoja ei yksinyrittäjällä ole, sillä varasto sijaitsee pakettiautossa eikä erillisiä liiketiloja tarvita. Markkinointikuluihin on laskettu 50 €/kuukausi, joka olisi tarkoitus käyttää mm. lehtimainontaan ja erilaisiin messuihin. Puhelin ja internetkulut ovat 40 €/kuukaudessa, pakettiautoon liittyvät sivukulut n. 420 €/kuukaudessa (sisältää veron, vakuutuksen ja polttoainekulut sekä mahdolliset korjaustyöt). Kirjanpito olisi tarkoitus suorittaa ulkoistettuna, jolloin kuukausimaksu olisi n. 1 000€. Omiin toimistokuluihin on varattu 20 €/kuukaudessa, joka koostuu paperista, kansioista, kirjoitusvälineistä ym. Koska yksinyrittäjänä olisi tarkoitus pitää mahdollisimman pientä varastoa, jotta se mahtuu pakettiautoon, myös isot työkoneet olisi tarkoitus vuokrata. Tähän on varattu 300 € kuukaudessa. Pienten työkalujen uusimiseen on laskettu 200 € kuukaudessa. Lainanhoitokuluihin laskelmassa on varattu 250 € kuukaudessa, joka voi tulla muuttumaan tietysti lainaehtojen mukaan. Käteisvara tulee olla jokaisessa laskelmassa, jotta yllättäviltä rahan lisätarpeilta voidaan välttyä. Tässä laskelmassa laskettiin mukaan 2 000€/kuukausi. Yhteensä muuttuvia kuluja kertyy n. 7 500 €/kuukausi. Jotta muuttuvien kulujen summa saadaan katetuksi, laskelmasta löytyy laskelma tarvittavista työtunneista, jos laskutushinta on 65 €/h. Työtunteja tulisi olla kuukaudessa n. 160, jolloin saavutetaan 10 400 €:n tuotto, josta voittoa jäisi n. 3 000€ kuukaudessa. Tässä laskelmassa on mukana kaikki muuttuvat kulut. Toimintaa aloitettaessa tarvitaan erilaisia hankintoja. Ne on lueteltu taulukossa seuraavana. Niitä ovat mm. pakettiauto, työkalut, toimistoon liittyvät tarvikkeet, palkkaennakko ja käteisvara. Pakettiauto ostettaisiin käytettynä, jolloin se erä ei ole kovin suuri. Aloitusvaiheessa työkaluihin tulee varata 10 000€, jotta välineet ovat ammattityöskentelyyn soveltuvat. Käteisvaraa tässä on laskettu 1 655€. Yhteensä investointikulut ovat 28 000€. Vieraan pääoman määrä 50 308,89€ on laskettu kolmen kuukauden muuttuvien kulujen sekä investointikulujen yhteissummasta. Näin ollen yllättäviä kuluja ei pitäisi aloitusvaiheessa laskelmien mukaan syntyä.

**Liite 3.** Paikallisen työllistävän yrityksen investointi- ja kannattavuuslaskelma

<b>Työllistävä yritys, Seinäjoki</b>			
<b>Liiketoiminnan kulut</b>	<b>1 kk</b>	<b>3 kk</b>	<b>1 vuosi</b>
YEL (Yrittäjän eläkevakuutus)	356,40 €	1 069,19 €	4 276,74 €
Muut vakuutukset	25,00 €	75,00 €	300,00 €
Oma palkka	2 000,00 €	6 000,00 €	24 000,00 €
Palkan sivukulut (n. 40%)	800,00 €	2 400,00 €	9 600,00 €
Muiden osakkaiden palkat	- €	- €	- €
Palkan sivukulut (n. 40%)	- €	- €	- €
Työntekijöiden palkat (5 tekijää)	7 500,00 €	22 500,00 €	90 000,00 €
Palkan sivukulut (n. 40%)	3 000,00 €	9 000,00 €	36 000,00 €
Liiketilojen vuokra	500,00 €	1 500,00 €	6 000,00 €
Sähkömenot	100,00 €	300,00 €	1 200,00 €
Markkinointikulut	100,00 €	300,00 €	1 200,00 €
Puhelin, internet	50,00 €	150,00 €	600,00 €
Pakettiautokulut (liikennevakuutus)	65,73 €	197,20 €	788,81 €
Pakettiauton verot	54,17 €	162,50 €	650,00 €
Polttoainekulut	200,00 €	600,00 €	2 400,00 €
Kirjanpito	1 000,00 €	3 000,00 €	12 000,00 €
Toimistokulut	100,00 €	300,00 €	1 200,00 €
Korjaustyöt (auton huolto)	100,00 €	300,00 €	1 200,00 €
Muut mahdolliset kulut (käteisvara)	2 000,00 €	6 000,00 €	24 000,00 €
Työkalut (uusiminen)	500,00 €	1 500,00 €	6 000,00 €
Työkoneiden vuokra	500,00 €	1 500,00 €	6 000,00 €
Lainat	500,00 €	1 500,00 €	6 000,00 €
Korot	150,00 €	450,00 €	1 800,00 €
<b>Yhteensä</b>	<b>19 601,30 €</b>	<b>58 803,89 €</b>	<b>235 215,55 €</b>
<b>Investoinnit</b>	<b>Euroa</b>		
Pakettiauto	5 000,00 €		
Työkalut	10 000,00 €		
Toimistotarvikkeet	200,00 €		
Tietokone	3 000,00 €		
Puhelin	900,00 €		
Liittymät (puhelin, netti)	135,00 €		
3kk:n palkkaennakko	39 900,00 €		
Käteisvara	1 365,00 €		
Oma pääoma	2 500,00 €		
<b>Yhteensä</b>	<b>63 000,00 €</b>		
<b>Vieras pääoma</b>	<b>121 803,89 €</b>		

Edellä olevassa taulukossa on tuotu esiin laskelman avulla työllistävän paikallisen yrityksen kustannuksia ja investointeja liiketoiminnan alkuvaiheessa. Työllistävän yrityksen kustannus- ja investointilaskelmat ovat hyvin samanlaiset kuin yksinyrittäjän laskelmassa, mutta suurin muutos on se, että tässä vaihtoehdossa työntekijöitä on viisi kappaletta. Kaikki viisi tekijää saisivat saman verran palkkaa eli 1 500 €. Tässä ei ole tarkoitus saada selville sitä palkkasummaa, mitä työntekijät tulisivat oikeasti tienamaan, vaan niistä aiheutuvien kulujen määrittämistä ja vertailua keskenään eri strategisten vaihtoehtojen välillä. Palkkakuluja noista viidestä työntekijästä tulisi 7 500 € kuukaudessa ja sivukuluihin on varattu 3 000 € kuukaudessa. Toinen yksinyrittäjän laskelmasta poikkeava kohta on liiketilojen vuokra ja sähkömenot. Tarkoituksena olisi vuokrata jokin liiketila paikkakunnan keskustasta, jossa kohdassa toimitusjohtaja sekä myynninvetäjä voisivat pitää toimistoa sekä se olisi paikka, jossa asiakkaat voisivat käydä tutustumassa esim. remontin tekemiseen. Liiketilän vuokra on 500 € kuukaudessa. Kaikin puolin toiminta olisi suurempaa ja tehokkaampaa tässä vaihtoehdossa verrattuna siihen, että yksinyrittäjä toimisi yksin. Taulukosta näkyy kaikki kustannukset, mitä syntyisi kuukauden aikana, kolmen kuukauden aikana sekä yhden vuoden aikana. Kuukausimenot olisivat yhteensä n. 19 500 €, kolmen kuukauden ajalta n. 59 000 € sekä vuoden aikana n. 235 200 €. Investointeja olisi yhteensä n. 63 000€, jolloin vierasta pääomaa tarvittaisiin n. 122 000 €. Vieras pääoma koostuu tässäkin laskelmassa investointien ja kolmen kuukauden kustannuslaskelman yhteissummasta.

Yksinyrittäjän laskelmaan verrattuna voidaan huomata, että kuukausittaiset kustannukset ovat n. 12 000 € suuremmat tässä laskelmassa. Tarvittava vieraan pääoman määrä on n. 70 000 € suurempi. Kustannukset ovat suuremmat, mutta tässä vaihtoehdossa myyntituottojen määrä on mahdollista saada hyvin paljon korkeammalle kuin yksinyrittäjänä toimiessa. Toki riskejä on otettava enemmän.

**Liite 4.** Suomen laajuinen toiminnan investointi- ja kannattavuuslaskelma

<b>Suomen laajuinen toiminta</b>			
<b>Liiketoiminnan kulut</b>	<b>1 kk</b>	<b>3 kk</b>	<b>1 vuosi</b>
YEL (Yrittäjän eläkevakuutus)	1 069,19 €	3 207,56 €	12 830,22 €
Muut vakuutukset	75,00 €	225,00 €	900,00 €
Oma palkka (1 osakas)	2 000,00 €	6 000,00 €	24 000,00 €
Palkan sivukulut (n. 40%)	800,00 €	2 400,00 €	9 600,00 €
Muiden osakkaiden palkat (3 osakasta)	6 000,00 €	18 000,00 €	72 000,00 €
Palkan sivukulut (n. 40%)	2 400,00 €	7 200,00 €	28 800,00 €
Työntekijöiden palkat (15 tekijää)	22 500,00 €	67 500,00 €	270 000,00 €
Palkan sivukulut (n. 40%)	9 000,00 €	27 000,00 €	108 000,00 €
Liiketilojen vuokra	1 500,00 €	4 500,00 €	18 000,00 €
Sähkömenot	300,00 €	900,00 €	3 600,00 €
Markkinointikulut	300,00 €	900,00 €	3 600,00 €
Puhelin, internet	150,00 €	450,00 €	1 800,00 €
Pakettiautokulut (liikennevakuutus)	162,51 €	487,53 €	1 950,12 €
Polttoainekulut	600,00 €	1 800,00 €	7 200,00 €
Kirjanpito	3 000,00 €	9 000,00 €	36 000,00 €
Toimistokulut	300,00 €	900,00 €	3 600,00 €
Korjaustyöt (auton huolto)	300,00 €	900,00 €	3 600,00 €
Muut mahdolliset kulut (käteisvara)	6 000,00 €	18 000,00 €	72 000,00 €
Työkalut (uusiminen)	1 500,00 €	4 500,00 €	18 000,00 €
Työkoneiden vuokra	1 500,00 €	4 500,00 €	18 000,00 €
Lainat	800,00 €	2 400,00 €	9 600,00 €
Korot	200,00 €	600,00 €	2 400,00 €
<b>Yhteensä</b>	<b>60 456,70 €</b>	<b>181 370,09 €</b>	<b>725 480,34 €</b>
<b>Investoinnit</b>	<b>Euroa</b>		
Pakettiauto	15 000,00 €		
Työkalut	30 000,00 €		
Toimistotarvikkeet	1 000,00 €		
Tietokone	10 000,00 €		
Puhelin	750,00 €		
Liittymät (puhelin, netti)	150,00 €		
3kk:n palkkaennakko	128 100,00 €		
Käteisvara	2 500,00 €		
Oma pääoma	2 500,00 €		
<b>Yhteensä</b>	<b>190 000,00 €</b>		
<b>Vieras pääoma</b>	<b>371 370,09 €</b>		

Suomen laajuisen toiminnan laskelmat on tehty myös kuukauden, kolmen kuukauden ja yhden vuoden ajalle ja ne löytyvät edellä olevasta taulukosta. Kun tätä vaihtoehtoa verrataan paikallisen työllistävän yrityksen laskelmaan, merkittävin ero on siinä, että tässä vaihtoehdossa on toimitusjohtajan lisäksi kolme muuta osakasta. Jokainen osakas (yhteensä neljä) nostaa saman verran palkkaa, joka on 2 000€/osakas eli yhteensä 8 000€ kuukaudessa. Lisäksi tässä laskelmassa työntekijöitä on yhteensä 15 kappaletta. Tarkoitus olisi toimia kolmella eri paikkakunnalla, jolloin jokaisella paikkakunnalla on yhteensä viisi työntekijää. Voidaan ajatella, että tämä vaihtoehto on juuri samanlainen kuin työllistävä paikallinen yritys, mutta kolmella paikkakunnalla ja osakkaita on yhden sijasta neljä. Kaikkien työntekijöiden palkka on yhteensä 22 500€ kuukaudessa ja sivukulut n. 9 000€ kuukaudessa. Kaikki muuttuvat kustannukset ovat samoja kuin työllistävän paikallisen yrityksen kohdalla, mutta kolminkertaisena, koska tarkoitus olisi toimia kolmella paikkakunnalla. Tässä ei ole otettu huomioon sitä, että eri paikkakunnilla ympäri Suomen kustannuserot saattavat vaihdella. Yhteensä kuukausikohtaiset kustannukset olisivat n. 60 500€, kolmessa kuukaudessa n. 181 500€ ja vuodessa n. 725 500€. Jos verrataan jälleen työllistävään paikalliseen yritykseen, voidaan huomata, että kuukausimenot ovat lähes kolmikertaiset tässä laskelmassa. Sama huomio voidaan tehdä alareunassa olevan investointilaskelman suhteen.